
MASTERTHESIS

Herr
Christopher Glatz, B.A.

**Strategisches Bankcontrolling
in Hinblick auf die Eurokrise**

Mittweida, 2013

MASTERTHESIS

Strategisches Bankcontrolling in Hinblick auf die Eurokrise

Autor:

Herr Christopher Glatz, B.A.

Studiengang:

Industrial Management

Seminargruppe:

ZM11sA1

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Dr. h. c. Hartmut Lindner

Einreichung:

Mittweida, 01.04.2013

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2013

Bibliografische Beschreibung:

Glatz, Christopher:

Strategisches Bankcontrolling in Hinblick auf die Eurokrise. –2013. – 133 S.
Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Masterthesis, 2013

Referat:

Wie wichtig eine existenzsichernde Strategie für Banken sein kann, zeigten die Ereignisse in Folge der Finanzkrise von 2007. Doch der Niedergang oder die Rettung von Finanzinstituten haben auch Auswirkungen auf die Volkswirtschaften, welche Milliarden an Kapital bereitstellen müssen, um den Zusammenbruch des Systems zu verhindern. Die vorliegende Masterthesis zeigt daher die Möglichkeiten des strategischen Controllings auf. Durch dieses sollen die Banken strategisch effektiv gesteuert werden. So sollen die Banken nach ethischen und moralischen Motiven wirtschaften und sich auf das Wohl der Stakeholder konzentrieren.

Danksagung

„Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen.“

Benjamin Franklin

An dieser Stelle möchte ich all den Menschen danken, die mich bei meiner „Investition in Wissen“ begleitet und unterstützt haben.

Ich bedanke mich bei Herrn Prof. Dr. Stelling für die Betreuung meiner Masterthesis, aber vor allem für die spannenden und unterhaltsamen Vorlesungen, welche mir das Thema Controlling nicht nur näher brachten, sondern zu einem spannenden Thema machten.

Ich bedanke mich bei meinen Eltern, die mich zu jeder Zeit unterstützten und auch finanziell zu meinem Studienerfolg beitrugen.

Ich bedanke mich bei meinem Kommilitonen Andreas Zischka für die unzähligen Treffen, bei denen wir gemeinsam an unseren Abschlussarbeiten gearbeitet haben.

Aber besonders muss ich meiner Freundin Brigitte danken, die während des Studiums immer Verständnis hatte und mich in allem unterstützte.

Inhaltsverzeichnis

I

Abbildungsverzeichnis

II

Tabellenverzeichnis

III

1.	Einleitung	1
1.1.	Problemstellung	1
1.2.	Ziele der Arbeit	2
1.3.	Aufbau der Arbeit	3
2.	Strategisches Controlling.....	4
2.1.	Grundlagen und Einordnung des strategischen Controllings.....	4
2.1.1.	Grundlagen des Controllings.....	4
2.1.2.	Aufgaben des Controllings.....	5
2.1.3.	Unterscheidung zwischen operativem und strategischem Controlling	7
2.1.4.	Strategisches Controlling als Unterstützung des strategischen Managements.....	9
2.2.	Geschichte des strategischen Controllings.....	11
2.3.	Instrumente des strategischen Controllings	13
2.3.1.	Generelle Umfeldanalysen	13
2.3.1.1.	<i>STEP-Analyse</i>	14
2.3.1.2.	<i>Stakeholder-Analyse</i>	15
2.3.2.	Szenariotechnik	16
2.3.3.	Five-Forces-Analyse nach Porter	18
2.3.4.	Kundenanalyse, Marktanalyse und Konkurrenzanalyse.....	21
2.3.5.	Portfolio-Analyse	24
2.3.6.	SWOT Analyse	28
2.4.	Strategisches Controlling in der Bankenbranche.....	30
2.4.1.	Funktion des strategischen Controllings in der Bankenbranche	30
2.4.1.1.	<i>Funktion der Banken in einer Volkswirtschaft</i>	32
2.4.1.2.	<i>Wirtschaftliche Tätigkeit und Geschäftsfelder der Banken</i>	33
2.4.2.	Bankstrategien und strategisches Bankcontrolling.....	33
3.	Europa in der Eurokrise.....	35
3.1.	Ursachen und Entstehung	35
3.1.1.	Die Finanzkrise ab 2007.....	35
3.1.2.	Die weltweite Staatsverschuldung	37
3.1.3.	Verhaltensweisen verschiedener Institutionen	38
3.1.4.	Die gemeinsame Währung	39
3.2.	Auswirkungen auf die Bankenbranche	40
3.3.	Auswirkungen auf die europäischen Volkswirtschaften.....	43

4.	Strategisches Bankcontrolling auf Basis langfristiger Existenzsicherung.....	44
4.1.	Empirische Untersuchung.....	44
4.1.1.	Struktur und Ziele der empirischen Untersuchung.....	44
4.1.2.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	44
4.2.	Volkswirtschaftliche Faktoren des Systems	54
4.3.	Erstellung eines strategischen Systems auf Basis langfristiger Existenzsicherung.....	58
4.3.1.	Aufbau des Systems	58
4.3.2.	Organisation des strategischen Controllings	61
4.3.2.1.	<i>Aufbau des strategischen Controllings.....</i>	<i>62</i>
4.3.2.2.	<i>Aufgaben des strategischen Controllings</i>	<i>63</i>
4.3.2.3.	<i>Zeitlicher Kontext des strategischen Controllings.....</i>	<i>64</i>
4.3.3.	Phase der Zielfindung.....	65
4.3.3.1.	<i>Definition und Struktur der Zielfindung</i>	<i>65</i>
4.3.3.2.	<i>Der Zielfindungsprozess</i>	<i>67</i>
4.3.4.	Phase der Analyse	69
4.3.4.1.	<i>Analyse der Unternehmensfaktoren.....</i>	<i>71</i>
4.3.4.2.	<i>Analyse der Umweltfaktoren.....</i>	<i>78</i>
4.3.4.3.	<i>Verdichtung der Faktoren zur ganzheitlichen Analyse.....</i>	<i>83</i>
4.3.5.	Phase der Strategieentwicklung	84
4.3.5.1.	<i>Erarbeiten von strategischen Handlungsalternativen</i>	<i>85</i>
4.3.5.2.	<i>Bewerten der strategischen Handlungsalternativen.....</i>	<i>86</i>
4.3.5.3.	<i>Entscheidung für eine strategische Handlungsalternative</i>	<i>90</i>
4.3.6.	Phase der Strategieimplementierung.....	92
4.3.7.	Die strategische Banksteuerung	96
4.3.8.	Risikomanagement.....	100
4.3.9.	Systemübersicht	105
4.4.	Implementierung des Systems im Unternehmen	106
5.	Schlussbetrachtung	108
5.1.	Ergebnisse.....	108
5.2.	Konsequenzen.....	109
5.3.	Zusammenfassung	110
Anhang		IV
Literaturverzeichnis		V
Selbstständigkeitserklärung		VI

Abbildungsverzeichnis

II

Abbildung 1:	Der Kapitalfluss	2
Abbildung 2:	Regelkreis des Controllings	4
Abbildung 3:	Marktanteile Smartphone-Betriebssysteme 2011 & 2012	8
Abbildung 4:	Das Unternehmensumfeld.....	13
Abbildung 5:	Szenario-Analyse	17
Abbildung 6:	Der Produktlebenszyklus	25
Abbildung 7:	BCG-Portfolio-Matrix	26
Abbildung 8:	Darstellung der SWOT-Analyse	29
Abbildung 9:	Stakeholder/Shareholder-Darstellung einer Bank.....	31
Abbildung 10:	Ausgangspunkte für Bankstrategien nach 2 Ebenen und Begleitung des strategischen Controllings	34
Abbildung 11:	Umfang der Staatshilfen im Bankensektor Europas	36
Abbildung 12:	Staatsverschuldung in Europa 2010.....	37
Abbildung 13:	Budgetbelastung Österreichs durch das Bankenhilfspaket	43
Abbildung 14:	Vertrautheit des Begriffes des strategischen Controllings	45
Abbildung 15:	Vorhandensein einer Controlling Abteilung	
Abbildung 16:	Vorhandensein einer strategischen Controlling Abteilung	46
Abbildung 17:	Bedeutung des operativen Controllings im Unternehmen	47
Abbildung 18:	Bedeutung des strategischen Controllings im Unternehmen	47
Abbildung 19:	Bekanntheit der strategischen Controllinginstrumente	48
Abbildung 20:	Wichtigkeit des strategischen Controllings	49
Abbildung 21:	Wichtige Faktoren für den Erfolg von Banken	50
Abbildung 22:	Anforderungen an ein strategisches Controllingsystem für Banken.....	51
Abbildung 23:	Szenario: Wirksames und effektives strategisches Controlling wird von allen Banken betrieben.....	51
Abbildung 24:	Kommunikation der Strategie	
Abbildung 25:	Erhöhung der Mitarbeiterbindung durch Kommunikation der Strategie	52

Abbildung 26:	Bewertung des strategischen Controllings im eigenen Betrieb	53
Abbildung 27:	Der Big Mac Index	56
Abbildung 28:	Bankstrategie und dessen Steuerung in Zusammenhang mit volkswirtschaftlichen Einflüssen	57
Abbildung 29:	Prozess der Strategiefindung im Unternehmen.....	59
Abbildung 30:	Die "Bank of Strategy" als gesamtheitliche Betrachtung des strategischen Controllings für Banken	60
Abbildung 31:	Organisationskonzept des strategischen Controllings.....	62
Abbildung 32:	Regelkreis des strategischen Controllings	65
Abbildung 33:	Zielhierarchie eines Unternehmens.....	68
Abbildung 34:	Forderungsbewertung der Bank in Bezug auf die Strategie	74
Abbildung 35:	Verdichtung der Unternehmensanalyse und der Umweltanalyse der Bank in der SWOT-Analyse	84
Abbildung 36:	Die gesamtheitliche Strategiebeurteilung und Darstellung der besten Strategie	92
Abbildung 37:	Prozess der Strategieimplementierung.....	94
Abbildung 38:	Erweiterte Darstellung der 3 Phasen nach Lewin	95
Abbildung 39:	Risikomatrix	102
Abbildung 40:	COSO - Framework	103
Abbildung 41:	Gesamtheitliche Darstellung des strategischen Bankcontrollingsystems	105

Tabellenverzeichnis

III

Tabelle 1:	Prozess des strategischen Managements.....	11
Tabelle 2:	Phasen der Szenariotechnik	18
Tabelle 3:	Beschreibung der "Five Forces" nach Porter	20
Tabelle 4:	Kategorien der BCG-Matrix	28
Tabelle 5:	Notverstaatlichte Banken in Europa in Folge der Finanzkrise	41
Tabelle 6:	Aufgabenverteilung des Strategiefindungsprozesses im Unternehmen nach Unternehmensgröße.....	63
Tabelle 7:	Checkliste Ressourcen und Fähigkeiten der Bank.....	78
Tabelle 8:	Mögliche Risikoanalyse von Bankstrategien.....	88
Tabelle 9:	Beispiel einer Strategieentscheidung durch Kapitalwertmethode	89
Tabelle 10:	Beispiel für die zusammenfassende Darstellung der Strategiebewertung	91
Tabelle 11:	Interne und Externe Prämissen einer Bank.....	98

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Man konnte den medialen Berichten über die Euro-Krise und ihre Auswirkungen auf Staaten sowie Unternehmen in den letzten Monaten fast nicht entkommen. Überall ist die Rede von Rettungsfonds, Staatsverschuldung, möglichen Austritten aus der Europäischen Union oder wie in Österreich, sogar von der Abkehr des Euros und zur Rückkehr des Schillings. Natürlich darf man diese ganzen Hiobsbotschaften oder Schwarzmalereien nicht alle allzu ernst nehmen, allerdings darf die momentane Situation auch nicht unterschätzt werden.

Die sogenannte Eurokrise ist selbstverständlich nicht aus dem Nichts aufgetaucht. Schon seit 2007, dem Beginn der sogenannten Finanzkrise, rumort es auf den Wirtschaftsmärkten der ganzen Welt. Begleitet werden solche Krisen immer von zahlreichen Unternehmensinsolvenzen. Das berühmteste Beispiel dürfte die Pleite der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers sein. Aber auch andere Unternehmen wie General Motors gerieten in Folge der Krise in Schwierigkeiten. Auch heute sind noch zahlreiche Unternehmen von den Auswirkungen betroffen. So kam es auch in naher Vergangenheit zu Insolvenzen großer Unternehmen. Zu erwähnen sind an dieser Stelle Schlecker und Quelle.

Die Frage, die sich daraus stellt ist, aus welchen Gründen kommt es zu diesen Unternehmensniedergängen. Liegt es einzig und allein an den Wirtschaftskrisen oder stecken andere Gründe dahinter? Vielleicht ist es auch umgekehrt und Unternehmensniedergänge können Volkswirtschaften ins Straucheln bringen? Sicherlich lässt sich die Aussage tätigen, dass auch Wirtschaftskrisen ihren Teil zum Niedergang so manches Unternehmens beigetragen haben und auch, dass so manche Misswirtschaft von Unternehmen zum Entstehen von Wirtschaftskrisen beigetragen hat. Allerdings kann niemand widersprechen, dass Unternehmen, welche wirtschaftlich gut aufgestellt sind, eher ein geringeres Risiko haben, in Schieflage zu geraten.

Einen großen Anteil am Erfolg von wirtschaftlich gut aufgestellten Unternehmen kann dem strategischen Management zugeschrieben werden. Erkennt das Management frühzeitig, welche Entwicklungen sich in Zukunft ereignen, wird es das Unternehmen eher in profitable Richtungen lenken. Unterstützend für das strategische Management arbeitet das strategische Controlling. Es liefert Fakten, die das strategische Management braucht, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. Auch für Banken ist es also von großer Bedeutung, strategisches Management mit strategischem Controlling zu verbinden um nicht Gefahr zu laufen, wie Lehman Brothers zu enden.

1.2. Ziele der Arbeit

Ein bedeutender Faktor für wirtschaftlich gut aufgestellte Unternehmen ist die Qualität des strategischen Managements. Dies gilt für alle Unternehmen aller Wirtschaftsbereiche. Auch für Banken ist die Qualität des strategischen Managements von außerordentlicher Bedeutung. Diese Qualität lässt sich mit einem systematisch angewandten strategischen Controlling noch weiter erhöhen bzw. unterstützen.

Banken kommt in der Wirtschaft eine besondere Bedeutung zu. Sie verwalten nicht nur die Gelder der Kunden in Form von Einlagen wie Spargbüchern, Depotkonten und vielem mehr, sie geben diese auch wieder in Form von Krediten weiter. Sie haben also in der Wirtschaft eine Sonderstellung, da sie Gelder von Sparern an Schuldner weiterleiten. Die vorliegende Arbeit versucht also ein Bewusstsein zu schaffen, wie wichtig wirtschaftliche Stabilität für Banken auf Grund ethischer und moralischer Gründe ist.

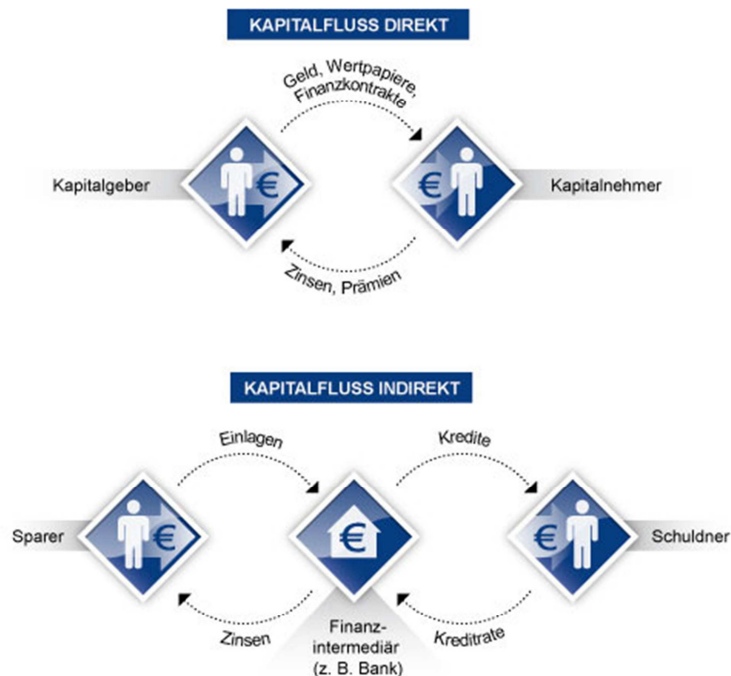


Abbildung 1: Der Kapitalfluss¹

Die vorliegende Masterthesis verfolgt zudem folgende wichtige Ziele:

- Aufzeigen der Bedeutung des strategischen Controllings im Bankenbereich
- Beschreibung der Eurokrise und Aufzeigen der Auswirkungen auf die Bankenbranche
- Aufzeigen eines möglichen strategischen Controlling Systems für Banken

¹ Abbildung 1: ÖNB: Finanzmärkte:

http://www.oenb.at/de/finanzm_stab/finanzmaerkte/finanzmarkt/was_ist_ein_finanzmarkt.jsp, abgerufen am 06.02.2013.

1.3. Aufbau der Arbeit

Wie beschrieben versucht die Arbeit ein Bewusstsein zu schaffen, wie wichtig es für Banken und alle Unternehmen ist, ein hochwertiges strategisches Controlling im Unternehmen zu betreiben, um so auch die Qualität des strategischen Managements zu erhöhen. Weiters versucht die Arbeit, den Aufbau eines strategischen Controlling Systems für Banken aufzuzeigen.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich daher in folgende Bereiche/Kapitel:

- **Strategisches Controlling**
In diesem Bereich soll ein theoretischer Überblick über den Bereich des strategischen Controllings gegeben werden. Es soll erklärt werden, wo strategisches Controlling eingeordnet werden kann, wie es entstanden ist, welche Instrumente es gibt und wie es momentan in der Bankenbranche angewandt wird.

- **Europa in der Eurokrise**
Dieses Kapitel dient der Sensibilisierung für ein Bewusstsein der langfristigen unternehmerischen Existenzsicherung. Das bedeutet, dass die Geschichte der Eurokrise sowie der Finanzkrise erläutert wird und die Auswirkungen auf die Bankenbranche sowie die gesamte europäische Volkswirtschaft dargestellt werden. So soll der Gedanke gefestigt werden, dass es von enormer Bedeutung ist, dass Unternehmen auf wirtschaftlich festen Beinen stehen.

- **Strategisches Bankcontrolling auf Basis langfristiger Existenzsicherung**
Im dritten Kapitel wird schließlich das strategische Bankcontrolling Konzept behandelt. Hier soll aufgezeigt werden, wie ein strategisches Controlling System für Banken aussehen könnte. Es soll geklärt werden, welche Instrumente zum Einsatz kommen, welche Bedeutung diese haben und wie man ein solches System im Unternehmen schließlich implementieren könnte. Es soll quasi als eine Art Anleitung für Unternehmen dienen, wie ein System aufgebaut werden kann. Zusätzlich dazu wird in diesem Kapitel eine empirische Auswertung zum Thema strategisches Bankcontrolling behandelt.

Im Schlussteil findet sich schließlich eine Zusammenfassung, sowie die Ergebnisse der Arbeit und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

2. Strategisches Controlling

2.1. Grundlagen und Einordnung des strategischen Controllings

2.1.1. Grundlagen des Controllings

Controlling ist heutzutage ein wichtiger Bestandteil der unternehmerischen Tätigkeit geworden. Abgeleitet wird das Wort Controlling vom englischen Wort „to control“, was so viel bedeutet wie steuern oder regeln.¹ Oftmals wird Controlling auch mit Kontrolle assoziiert, was aber falsch ist. Die Kontrolle ist lediglich ein Teilbereich des Controllings. In der Literatur findet man zahlreiche Definitionen des Controlling Begriffes. Was wiederum beweist, wie wichtig, vielfältig und oft behandelt das Thema Controlling eigentlich ist.

Eine kurze und prägnante Definition des Controlling kann aber folgendermaßen wiedergegeben werden: Controlling ist das Wachen über die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.² Aus dieser Definition wird die Grundlage des Controllings sehr schön ersichtlich. Es ist nicht die Aufgabe des Controllings die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens zu garantieren, diese Aufgabe fällt dem Management zu. Damit ist aber auch klar, dass das Management sehr stark auf das Controlling angewiesen ist. Controlling soll lediglich über die Wirtschaftlichkeit wachen und bei Handlungsbedarf aufzeigen bzw. Lösungswege vorschlagen. Ob dies von einer Person, in Form eines Einzelunternehmers oder in Großunternehmen, wo es meist eigene Controlling Abteilungen gibt, vonstattengeht, ist dabei hinfällig.

Als Hauptmerkmale eines Controlling Systems werden häufig Planung, Steuerung und Kontrolle definiert.³

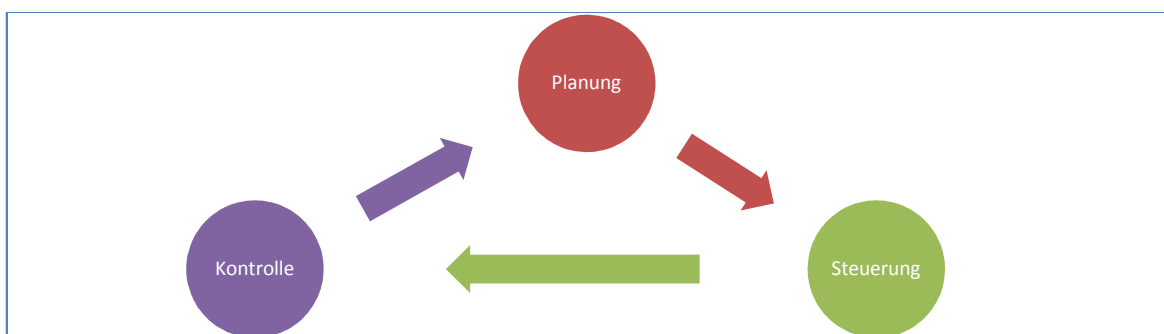


Abbildung 2: Regelkreis des Controllings

¹ Vgl. Jung, Hans: Controlling, 2007, S. 4.

² Vgl. Von Freyberg, Burkhard: Hospitality Controlling: Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie, 2009, S. 269.

³ Vgl. Jung, Hans: Controlling, 2007, S. 12f.

Diese Hauptmerkmale können als Regelkreis verstanden werden, da sie immer wiederkehrend sind und auf alle Geschäftsbereiche anwendbar sind. Natürlich umfasst Controlling auch noch andere Aufgaben, welche im nächsten Punkt beschrieben werden.

2.1.2. Aufgaben des Controllings

Wie beschrieben umfasst das Controlling folgende Hauptmerkmale: Planung, Steuerung und Kontrolle. Darüber hinaus hat das Controlling aber noch andere Aufgaben bzw. lassen sich die verschiedenen Aufgaben folgendermaßen strukturieren:

- **Planungsaufgaben**
Die Planung ist die gedankliche Vorwegnahme der Zukunft.¹ So bildet die Planung den Ausgangspunkt für das Controlling. Die Aufgabe des Controllings besteht dabei aus der Einrichtung des Planungsrahmens. Der Planungsrahmen besteht aus einer Reihe von Einzel-, Gesamt- oder Teilzielen, welche aus den verschiedensten Unternehmensbereichen kommen. Das bedeutet, dass dem Controller die Aufgabe zukommt, aus dem Planungsrahmen ein einheitliches Zielsystem zu erstellen. Eine weitere Aufgabe ist die Motivation. Durch das Zielsystem sollen die Mitarbeiter gefordert und dadurch motiviert werden.
- **Informationsaufgabe**
Als Informationsaufgabe des Controllings wird die Bereitstellung von Informationen an die Geschäftsleitung bezeichnet. Praktisch alle Unternehmen der heutigen Zeit sammeln ungeheure Datenmengen, welche ungefiltert und unaufbereitet praktisch keinen Aussagewert hätten. Hier hat der Controller für die Verarbeitung der Daten zu einem aussagekräftigen Berichtswesen zu sorgen. Man kann auch sagen, dass der Controller ein Managementinformationssystem aufbauen muss. Dafür filtert er eben die relevanten Daten aus der Informationsflut heraus. Die Daten stammen dabei meistens aus dem Rechnungswesen des Unternehmens. Die Informationsaufgabe des Controllings gilt daher als eine der wichtigsten und unterstützt zudem die anderen Ziele des Controllings.²
- **Dienstleistungsaufgabe**
Eine weitere interessante und wichtige Aufgabe des Controllers ist die Dienstleistungsaufgabe. Durch seine Tätigkeit kennt der Controller sein Unternehmen genau. Aus diesem Grund kann er dem Management auch als Berater in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen zur Verfügung stehen. Er wird daher auch als unternehmensinterner Berater bezeichnet.

¹ Vgl. Bucholz, Liane: Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente – Konzepte, 2009, S.23.

² Vgl. Hentze, Joachim; Heinecke, Alterm; Kammel, Andreas: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Aus Sicht des Managements, 2001, S. 462.

- **Steuerungsaufgaben**

Eine sehr wichtige Aufgabe, die dem Controller oder dem Controlling zukommt, ist die Steuerungsaufgabe. Dabei geht es darum, dass die Geschäftsentwicklung des Unternehmens laufend überwacht wird. Für diese Überwachung wird auf Daten der Planung, des Rechnungswesens oder anderer Analysen und Methoden zurückgegriffen. Stellt das Controlling dabei eine Abweichung fest oder bemerkt es gar, dass der aktuelle Kurs des Unternehmens die Wirtschaftlichkeit gefährdet, meldet es dies unverzüglich an die Geschäftsleitung. Die Geschäftsleitung oder das Management muss daraufhin geeignete Gegenmaßnahmen einrichten. Auch hier ist der Controller wieder als Berater tätig.

- **Koordinationsaufgaben**

Unternehmen sind Organisationen, welche ein bestimmtes Ziel oder einen Zweck verfolgen. In unserer heutigen Zeit sind diese Organisationen allerdings so groß und fast unüberschaubar geworden, dass auch hier geeignete Maßnahmen getroffen werden müssen, um den Überblick zu bewahren. Auch hier setzt das Controlling an, das durch seine Funktionen alle Geschäftsbereiche miteinander vereint. Es bringt alle Bereiche des Unternehmens dazu, ihren Teil zum Ganzen beizutragen. Dass diese Aufgabe sehr wichtig ist, wird auch dadurch belegt, dass manche Definitionen von der Koordinationsaufgabe als wichtigste Aufgabe des Controllings sprechen und davon ausgehen, dass Controlling durch die Koordinationsaufgabe erst charakterisiert wird.¹

- **Rationalitätssicherungsaufgaben**

Eine weitere Aufgabe des Controllings besteht in der Rationalitätssicherung. Die Lehre geht davon aus, dass es zwei Arten von Rationalitätsdefiziten gibt. Diese Defizite wären Wollens- und Könnens-Defizite. Die Wollens-Defizite sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich über die Ziele des Unternehmens hinwegsetzen um einen persönlichen Vorteil des Akteurs (oftmals Manager) zu erzielen. Die Könnens-Defizite sind durch mangelndes Fachwissen oder begrenzte Aufnahmekapazität des Akteurs charakterisiert. Die Aufgabe des Controllings besteht nun darin diese Defizite soweit als möglich zu vermindern.

Zusammenfassend lässt sich also die Aussage tätigen, dass Controlling grundsätzlich durch planen, steuern und kontrollieren charakterisiert ist. Diese Tätigkeiten werden auf verschiedenste Aufgabenbereiche verteilt, nämlich die oben beschriebenen sechs Aufgaben. Diese sechs Aufgaben werden wiederum in weitere einzelne Teilaufgaben unterteilt, bzw. werden mit bestimmten Methoden und Instrumente ausgeführt. Für die Steuerungsaufgabe wird der Controller beispielsweise verschiedenste Instrumente oder Methoden einsetzen, die speziell darauf abgestimmt sind. Diese können Soll/Ist Vergleiche, Abweichungsanalysen oder ähnliche sein.

¹ Vgl. Utsch, Jens: Entscheidungskomplexorientiertes Controlling – ein Beitrag zur Unterstützung der Planung und Entscheidungsfindung im Baubetrieb, 2007, S. 115.

Einen weiteren wichtigen Punkt der Controlling Aufgaben bilden also die Anwendung der Instrumente bzw. Methoden. Im Laufe der Geschichte wurden sehr viele Instrumente erstellt bzw. eingeführt, welche fast schon unerlässlich für die Aufgaben des Controllers sind, jedoch nicht immer leicht zu bestimmen sind, da sie auf jedes Unternehmen individuell angepasst werden müssen.¹ Beispiele für Controlling Instrumente sind: Die Methoden der Kostenrechnung (Kostenartenrechnung, Kostenträgerrechnung, Kostenstellenrechnung), Budgetierung, SWOT- Analyse, GAP Analyse und viele mehr. Es finden sich auch sehr viele Instrumente aus anderen betriebswirtschaftlichen Bereichen unter den Controlling Instrumenten und umgekehrt finden sich viele Instrumente des Controllings in anderen Bereichen der Betriebswirtschaft wieder. Bei den Instrumenten gibt es zudem Unterscheidungen bezüglich Ihrer Verwendung. Manche sind eher für das operative, anderer eher für das strategische Controlling geeignet. Der Unterschied zwischen operativem und strategischem Controlling wird im nächsten Kapitel behandelt.

2.1.3. Unterscheidung zwischen operativem und strategischem Controlling

Modernes Controlling ist in zwei Teile gegliedert. Diese wären zum einen das operative Controlling und zum anderen das strategische Controlling. Weiter oben wurde beschrieben, dass Planen die gedankliche Vorwegnahme der Zukunft sei. Ungefähr so kann man sich den Unterschied von operativem zu strategischem Controlling vorstellen. Das operative Controlling beschäftigt sich mit einem kürzeren Zeithorizont, also mit einer näheren Vorwegnahme der Zukunft, während dagegen das strategische Controlling weiter in die Zukunft blickt und sich daher mit einer weiter ferner liegenden Zukunft beschäftigt.²

Anders ausgedrückt könnte man auch sagen, dass sich die Unternehmensführung mit zwei Bereichen beschäftigen muss. Als erstes wäre das die langfristige und nachhaltige Sicherung der Unternehmensexistenz. Als zweites wichtiges Ziel sind der Erfolg und die Liquidität zu nennen. Aus diesen beiden Oberzielen kann man bestimmte Anforderungen an die beiden Bereiche des Controllings ableiten.

Das operative Controlling unterstützt das Management bei der Erreichung des Unternehmenserfolges und der Sicherstellung der Liquidität.³ Es baut also gemeinsam mit dem Management ein Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem auf, um eine ergebnisorientierte Steuerung des Unternehmens zu ermöglichen. Dabei bedient es sich aus den Instrumenten und Methoden des operativen Controllings wie etwa Kennzahlen, Budgetierung, Deckungsbeitragsrechnung und viele mehr.

¹ Vgl. Schauder, Marion: Implementierung einer Balanced Scorecard als modernes Controlling-Instrument, 2004, S. 24f.

² Vgl. Hüttner, Manfred; Heuer, Kai: Betriebswirtschaftslehre, 2004, S. 210f.

³ Vgl. Büter, Clemens: Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung, 2010, S. 233ff.

Betrachtet man das strategische Controlling, so liegt das Hauptziel darin, die Unternehmensführung in der Sicherung der Unternehmensexistenz zu unterstützen.¹ Dies wird dadurch erreicht, dass das strategische Controlling das Management bei Strategieplanung, Strategiedurchsetzung und Strategiekontrolle massiv unterstützt. Dadurch wird auch eine strategische Denkhaltung gefördert, die in alle Funktionsbereiche des Unternehmens führt und so zu einer zukunftsorientierten Unternehmenskultur beiträgt. Genauso wie das operative Controlling bedient sich auch das strategische Controlling einer Vielzahl an Instrumenten und Methoden. Einige Beispiele wären Umfeldanalyse, Unternehmensanalyse, Strategisches Leitbild, GAP-Analyse und viele mehr.

Natürlich kann man nicht von vorne herein behaupten, dass einer der beiden Bereiche wichtiger für ein Unternehmen wäre als der andere. Aber folgende Aussage verdeutlicht doch die Bedeutung des strategischen Controllings: „Was strategisch versäumt wurde, lässt sich operativ nicht heilen.“²

Als Beispiel für diese Aussage kann man den hartumkämpften Markt der Smartphones heranziehen. Dort zeigten sich in den letzten Jahren starke Veränderungen. Es zeigte sich, wie wichtig das Betriebssystem für Handys sein kann. Als Vorzeigebeispiele gelten hier Apple mit Ihrem hauseigenen Betriebssystem und das Android Betriebssystem (siehe Abbildung 3).

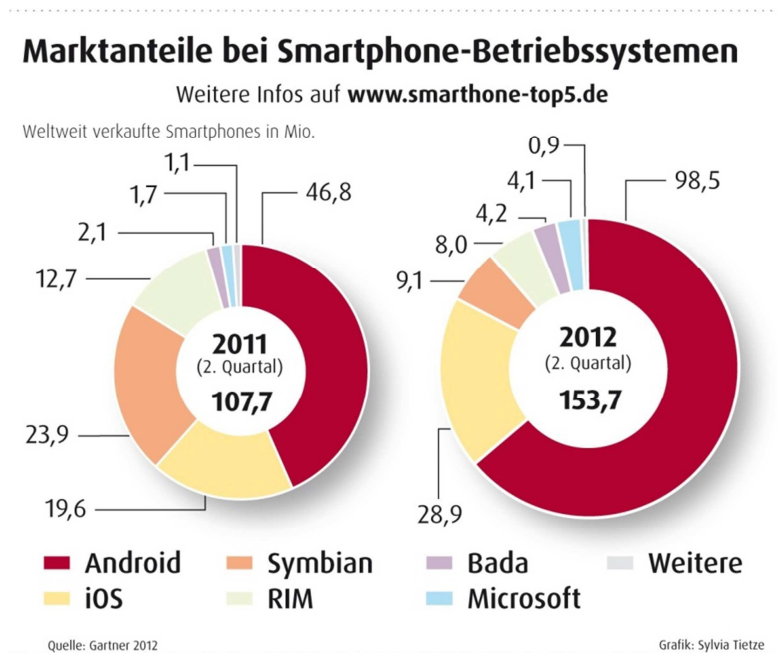


Abbildung 3: Marktanteile Smartphone-Betriebssysteme 2011 & 2012³

¹ Vgl. Büter, Clemens: Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung, 2010, S. 233ff.

² Vgl. Klenger, Franz: Operatives Controlling, 2000, S. 67.

³ Abbildung 3: Smartphone-top5.de: <http://www.smartphone-top5.de/blog/2012/08/27/smartphone-os-android-legt-weiter-deutlich-zu/>, abgerufen am 07.02.2013.

Ein besonderes Negativbeispiel stellt allerdings Nokia dar. Noch vor ein paar Jahren war die Firma die absolute Nummer 1 am Mobiltelefonmarkt. Das hauseigene Betriebssystem Symbian ist allerdings in den letzten Jahren zunehmend unbedeutender geworden, was für Nokia auch im Bereich der Hardware ein Problem darstellt, da sich moderne Smartphones heute vor allem auch aufgrund ihres Betriebssystems verkaufen lassen. Hier wurde also schlichtweg von Nokia eine Entwicklung verschlafen, die mit einem guten strategischem Management und damit verbundenem strategischem Controlling erkannt hätte werden können.

2.1.4. Strategisches Controlling als Unterstützung des strategischen Managements

Wenn man das strategische Controlling beschreiben möchte, so muss man immer auch einen Überblick über das strategische Management geben. Denn das strategische Controlling dient vor allem dem strategischen Management als Hilfestellung bzw. als Unterstützung, um die Existenz des Unternehmens auf lange Sicht hin zu sichern.¹

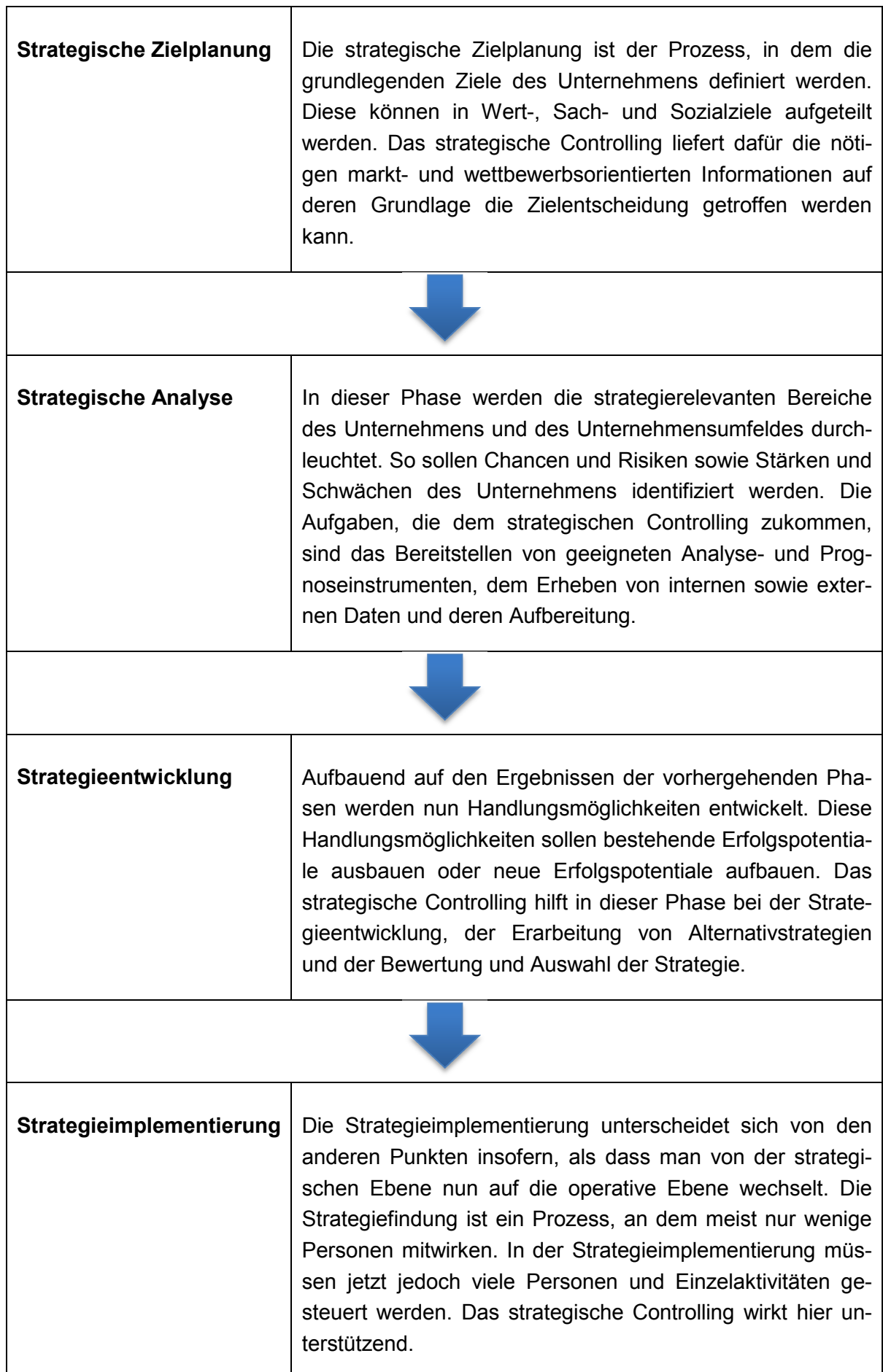
Betrachtet wird also zu aller erst das strategische Management. Das strategische Management setzt sich mit der Entwicklung, Planung und Umsetzung von strategischen Zielen zum Zweck der langfristigen Sicherung der Unternehmensexistenz auseinander. Der Prozess des strategischen Managements setzt sich meist aus folgenden Phasen zusammen:²

- Zielentwicklung
- Strategische Analyse
- Strategieentwicklung
- Strategieimplementierung
- Strategiekontrolle

In jeder dieser Phase kommen dem strategischen Controlling verschiedene Aufgaben zu. In der Tabelle auf den folgenden Seiten sollen die Aufgaben des strategischen Controllings überblicksmäßig in den einzelnen Phasen des strategischen Managementprozesses beschrieben werden:

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 3f.

² Vgl. Schwarzl, Michael: Strategisches Management mit Kennzahlen und Bewertungstools in der öffentlichen Verwaltung Österreichs, 2013, S. 27.




	
Strategiekontrolle	Bei der Strategiekontrolle ist ein Hauptaugenmerk auf die Zukunftsträchtigkeit zu richten. Das bedeutet, dass die Kontrolle nicht erst nach Abschluss der Implementierungen zu erfolgen hat, sondern parallel dazu. Dadurch sollen mögliche Änderungen durch Einflüsse verschiedenster Art sofort erkannt werden und die Strategie korrigiert werden. Das strategische Controlling übernimmt hier die Aufgabe der prozessbegleitenden Kontrolle und dem Aufzeigen von Anpassungen.

Tabelle 1: Prozess des strategischen Managements

Aus der hier abgebildeten Tabelle wird sehr schön ersichtlich, dass das strategische Controlling einen wertvollen Beitrag zum strategischen Management leistet. Man kann sogar behaupten, dass strategisches Controlling unbedingt notwendig für das strategische Management ist, bzw., dass die beiden Begriffe sehr schwer gesondert voneinander dargestellt werden können.¹ Das heißt, dass strategisches Controlling ohne ein gutes und wirksames strategisches Management vollkommen unbedeutend ist und dass strategisches Management im Umkehrschluss ohne strategisches Controlling ebenfalls weniger wirksam und weniger bedeutsam wäre. Mit Sicherheit lässt sich daher feststellen, dass man beide Bereiche unbedingt in einem Unternehmen braucht, um dessen langfristige Existenz auf Dauer sichern zu können.

2.2. Geschichte des strategischen Controllings

Wenn man sich die Geschichte des strategischen Controllings anschauen möchte, muss man zuerst mit der Geschichte des Controllings im Allgemeinen und der Geschichte des strategischen Managements beginnen.

Das Controlling entstand ursprünglich aus den immer stärker werdenden Anforderungen der Industrialisierung im 19. Jahrhundert. Natürlich gab es auch vorher bereits Controlling Tätigkeiten oder Controlling ähnliche Berufe. Die wirkliche Notwendigkeit Controlling Stellen zu schaffen, resultierte allerdings erst daraus, dass mit Ende des 19. Jahrhunderts die Unternehmensstrukturen und die Finanzierungsformen immer größer wurden. Ein wenig später, Auslöser war die Weltwirtschaftskrise, wurde Controlling noch bedeutender.² In Amerika wurde 1931 das „Controller's Institute of America“ gegründet. Die Unternehmen

¹ Vgl. Pracht, Arnold; Bachert, Robert: Strategisches Controlling: Controlling und Rechnungswesen in sozialen Unternehmen, 2005, S. 19ff.

² Vgl. Ebert, Günter: Praxis der Unternehmenssteuerung, 2011, S. 66.

erkannten, dass es ab einer gewissen Größe einfach nötig war, verstärkte Anstrengungen auf den Gebieten Planung, Berichterstattung, Steuerung und Kontrolle durchzuführen. Bis heute hat die Bedeutung des Controllings nicht nachgelassen. Es hat sich sogar das Gegenteil ereignet, die Bedeutung des Controllings hat noch mehr zugenommen. Heute findet man kaum noch Unternehmen ohne Controlling.

Die Geschichte des Managements wird meist um eine ähnliche Zeit angesetzt, als die des Controllings. In den 50er Jahren des 19. Jahrhunderts war der größte Betrieb wohl eine Baumwollspinnerei in Manchester. Die Arbeit wurde damals noch von den Vorarbeiten geleistet. Management, wie wir es heute verstehen, war zu dieser Zeit also noch nicht von Bedeutung. Es gibt Forscher, die annehmen, dass die Wurzeln des Managements im ersten Weltkrieg liegen, denn dieses Ereignis machte es erstmals notwendig, dass riesige Mengen an Kriegsmaterial produziert und an die Front gebracht werden mussten. Zusätzlich dazu mussten riesige Armeen aller damals beteiligten Nationen koordiniert und organisiert werden. Eine weitere Vermutung für die Entstehung des Managements liegt in der sogenannten „Bildungsexplosion“, die in den letzten 100 Jahren stattgefunden hat. Immer mehr Menschen kamen zu Bildung, was letztlich auch eine Grundlage für Management ist. Jedoch bieten diese Schilderungen, die Gefahr, dass angenommen wird, dass Management eine Erfindung wäre, welche erst zu jener Zeit gemacht wurde, was jedoch falsch ist, da Managementgedanken und Tätigkeiten bereits früher in der Geschichte auftauchten.¹

Wenn man sich nun den Begriff strategisches Management und strategisches Controlling ansieht, so betrachtet man zuerst den Begriff Strategie. Der Begriff Strategie hat seine Herkunft aus dem Altgriechischen. Es bedeutet so viel wie „Art und Weise, das Heer ins Feld zu führen“ oder auch „Kunst“ und „Geschicklichkeit“. Das bedeutet, dass auch dieser Begriff seinen Ursprung im militärischen Bereich hat.² Heute versteht man unter Strategie ein auf lange Sicht ausgerichtetes Anstreben eines Zieles. Zu berücksichtigen wären bei diesem Anstreben die verfügbaren Ressourcen.

Die genaue geschichtliche Entstehung des strategischen Managements und des strategischen Controllings lässt sich jedoch kaum präzise bestimmen. Auch wenn in mancher Literatur die Entstehung des strategischen Controllings auf das Jahr 1977 datiert wird.³ Viel eher wird sich das strategische Controlling schleichend und langsam zusammen mit der Managementlehre entwickelt haben. Daraus ableitend wird sich auch das strategische Controlling langsam und kontinuierlich zusammen mit dem strategischen Management und dem Controlling mitentwickelt haben.

¹ Vgl. Unkel, Katja: Sozialkompetenz – ein Manager-Märchen? Wahrheiten über wirksames Management und den Umgang mit Menschen in Organisationen, 2011, S. 87ff.

² Vgl. Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, 2005, S. 66.

³ Vgl. Kötzle, Alfred: Strategisches Management: Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 3.

2.3. Instrumente des strategischen Controllings

Ein System besteht aus einer Summe an Einzelementen, die in gewisser Verbindung zueinander stehen und deren Anwendung auch gewisse Synergien ergibt.¹ Diese Aussage kann auch für das strategische Controlling getroffen werden. Das strategische Controlling ist ebenfalls ein System, dass aus mehreren Einzelementen besteht. Diese Einzelemente werden auch als Instrumente bezeichnet und stehen in Verbindung zueinander bzw. können miteinander angewendet zu wertvollen Informationen führen. In der Literatur finden sich sehr viele Instrumente des strategischen Controllings. Nachfolgend werden einige dieser Instrumente beschrieben.

2.3.1. Generelle Umfeldanalysen

Die Generelle Umfeldanalyse versucht das Umfeld eines Unternehmens nach verschiedenen Segmenten einzuteilen. Dies ist wichtig, da ein Unternehmen durch seine Umwelt stark beeinflusst wird. In vielen Fällen kann das Umfeld Risiken für das Unternehmen darstellen, gleichzeitig können aus dem frühzeitigen Erkennen von Situationen und Veränderungen aber auch Chancen für das Unternehmen entstehen.²

Es gibt verschiedenste Methoden der Umfeldanalyse. Diese unterscheiden sich nach der Einteilung des Umfeldes. Ein bekanntes Beispiel ist die Einteilung in drei Ebenen. Das Unternehmen gliedert sich danach in ein internes, ein nahes und ein fernes Umfeld.

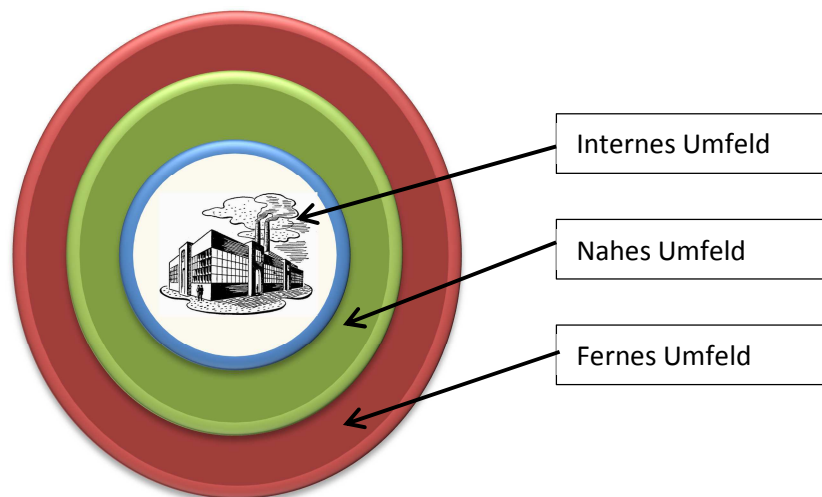


Abbildung 4: Das Unternehmensumfeld

¹ Vgl. Biethahn, Jörg; Mucksch, Harry; Ruf, Walter: Ganzheitliches Informationsmanagement Band 1: Grundlagen, 2004, S. 142ff.

² Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 85.

Das interne Umfeld eines Unternehmens gilt als vermeintlich am leichtesten zu kontrollieren bzw. zu entwickeln. Dieses Umfeld steht unter der Kontrolle des Managements. Es umfasst die gesamten Prozesse des Unternehmens sowie deren Mitarbeiter.

Das nahe Umfeld umfasst alle Kunden, Lieferanten und auch die direkten Konkurrenten des Unternehmens. Dieser Bereich kann bereits nicht mehr direkt vom Unternehmen kontrolliert werden. Das Unternehmen kann diesen Bereich lediglich beeinflussen.

Zum fernen Umfeld des Unternehmens zählen letztendlich alle Faktoren, die vom Unternehmen nicht kontrolliert und auch nicht beeinflusst werden können. Dazu zählen Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie. Natürlich gibt es auch in diesem Bereich Unternehmen, die sich nicht damit zufrieden geben, dass sie hier keinen Einfluss haben. Die Methoden, die dabei angewendet werden, können aber durchaus in Frage gestellt werden. Als Beispiel für die Beeinflussung oder sogar Kontrolle des fernen Umfeldes Politik wäre hier als Beispiel das sogenannte Lobbying zu nennen.

Das gezeigte Modell kann durchaus kritisch beäugt werden, was zum einen mit der Positionierung des Unternehmens im Modell und zum anderen wie beschrieben mit der Einflussnahme zu tun hat.¹

Dennoch, wie wichtig die Einschätzung und Beobachtung des Unternehmensumfeldes ist, zeigt folgendes Beispiel der Finanzkrise von 2007:

Die Finanzkrise von 2007 hatte ihren Ursprung im Bankensektor. Als großer Auslöser gelten die rücksichtslose Kreditvergabe amerikanischer Banken zum Wohnbauzweck und die Ausgabe von Wertpapieren, die an diese Kredite gekoppelt waren. Schließlich kam es zum Zusammenbruch der Großbank Lehman Brothers, welcher auch die Realwirtschaft ins Trudeln brachte. Ein Unternehmen, sei es nun eine Bank oder ein Automobilhersteller, hätten nun mit einer Umfeld-Analyse die Anzeichen früher erkennen können als andere. Dadurch hätte man Maßnahmen treffen können, um die Auswirkungen der globalen Krise auf das eigene Unternehmen zu vermindern.

2.3.1.1. STEP-Analyse

Welche Analysen kann ein Unternehmen nun anwenden, um seine Umwelt zu analysieren? Eine bekannte Methode ist die sogenannte STEP-Analyse. STEP steht dabei für Sociological, Technological, Economical und Political Change.² Untersucht werden bei dieser Methode also vor allem externe Einflüsse des fernen Umfeldes. Die Faktoren im Überblick:

- Sozio-kulturelle Faktoren:
Lebensstil, demographische Einflüsse, Einkommensverteilung, Bildung, Bevölkerungswachstum, Werte, Sicherheit

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 86f.

² Vgl. Heinrichs, Werner: Hochschulmanagement, 2010, S. 165.

- Technologische Faktoren:
Forschung, Entwicklung, neue Produkte, neue Prozesse, staatliche Forschungsprojekte
- Ökonomische Faktoren:
Konjunktur, Inflation, Zinsen, Wechselkurse, Steuern, Ressourcen, Arbeitslosigkeit
- Politische Faktoren:
Stabilität, Gesetzgebung, Steuerrichtlinien, Wettbewerbsaufsicht, Korruption

Wie wird die STEP-Analyse angewendet? Das Unternehmen sollte sich zu allen oben genannten Punkten Fragestellungen überlegen. Diese könnten sein:

- Welche zukünftigen Trends sind zu erwarten?
- Welche Nachfrage unserer Produkte wird sich auf den Märkten ergeben?
- Wie sieht die wirtschaftliche Stabilität in den nächsten Jahren aus?

Wichtig dabei ist, dass die STEP-Analyse nicht einmalig durchgeführt wird, sondern über einen Zeitraum hindurch analysiert wird. So können Änderungen aufgedeckt und Trends verfolgt werden. Die STEP-Analyse kann auch für den Einstieg in einen neuen Markt verwendet werden.

Sollten die oben genannten Faktoren vielleicht nicht ausreichen, um sich ein umfangreiches Bild zu erstellen, so kann die Analyse auch erweitert werden. Ein Beispiel wäre die STEEP-Analyse. Hierbei kommen ökologische (environmental) Faktoren zur Analyse hinzu. Eine weitere Erweiterung stellt die PESTLE-Analyse dar. Hier kommt zur STEEP-Analyse der gesetzliche (legal) Faktor hinzu.

Die Ergebnisse der STEP-, STEEP-, oder PESTLE-Analyse können, um eine gesamtunternehmerische strategische Ausrichtung zu garantieren, in die SWOT-Analyse aufgenommen werden. Dies wird im späteren Verlauf der Arbeit gezeigt.

2.3.1.2. Stakeholder-Analyse

Als Stakeholder werden Personen, Gruppen oder Institutionen bezeichnet, die direkt einen Einfluss auf das Unternehmen haben oder umgekehrt. Stakeholder kann man wiederum in interne und externe, primäre und sekundäre, aktuelle und potentielle, aktive und passive, feindlich und nicht feindlich gesinnte oder nach vertraglich gebundenen gliedern.¹ Interne Stakeholder wären die Mitarbeiter, Führungskräfte oder auch Eigentümer. Als externe Stakeholder gelten Kunden, Lieferanten, Banken, Staaten oder auch potentielle Investoren.

Die sogenannte Stakeholder-Analyse versucht nun die relevanten Stakeholder eines Unternehmens zu ermitteln und weiterführend auch gewisse Strategien für den Umgang der Stakeholder zu identifizieren. Die Analyse kann in drei Phasen unterteilt werden:

¹ Vgl. Lattemann, Christoph: Corporate Governance im globalisierten Informationszeitalter, 2010, S. 33f.

1. Identifizierung und Betrachtung der Stakeholder
Im ersten Schritt werden die möglichen Stakeholder identifiziert. Hier soll aber noch nicht ins Detail gegangen werden. Jeder Stakeholder, der in Zukunft eine Beeinflussung des Unternehmens vornehmen könnte, wird erfasst.
2. Identifizierung der Erwartungen der Stakeholder
Im zweiten Schritt wird für die zuvor ermittelten Stakeholder analysiert, in welcher Weise sie einen Einfluss auf das Unternehmen ausüben könnten. Anders ausgedrückt, könnte man auch sagen, dass die zukünftigen Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen analysiert werden. Ein Beispiel hierfür wären die Kunden: Welche Preiserwartungen haben diese in Zukunft an unsere Produkte oder Dienstleistungen? Auf Eigentümerseite könnten die Erwartungen folgende sein: Wie viel Verzinsung können wir auf unsere eingesetztes Kapital erwarten?
3. Klassifizierung der Erwartungen der Stakeholder
Im dritten Schritt werden die identifizierten Erwartungen der Stakeholder klassifiziert. Das bedeutet, sie werden nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Einflussstärke eingeordnet. So kann beispielsweise eine Einordnung nach Relevanz-Gruppen oder ein Ranking erstellt werden. Die Stakeholder, welche eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und eine hohe Einflussstärke aufweisen, müssen in der späteren Strategie besonders beachtet werden.

Genauso, wie die STEP-Analyse, können auch die Ergebnisse der Stakeholder-Analyse in die SWOT-Analyse einfließen. Es wäre sogar von Vorteil, beide Analyse Formen einfließen zu lassen, um einen möglichst gesamthaften Überblick zu haben.

2.3.2. Szenariotechnik

Bei der Szenariotechnik handelt es sich um ein hoch strukturiertes Instrument des strategischen Controllings bzw. der strategischen Planung. Die Szenariotechnik versucht zukünftige Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens abzuschätzen, zu analysieren bzw. diese zu simulieren.¹ Die Technik findet allerdings nicht nur in der Wirtschaft ihre Anwendung. Auch Politik, Forschung oder Volkswirtschaftler nutzen die Technik zur Vorhersage möglicher Entwicklungen. Was unterscheidet nun die Szenariotechnik von einer einfachen Zukunftsvoraussage? Der große Unterschied liegt in der systematischen Herangehensweise.

Diese Herangehensweise kann wie folgt beschrieben werden:

- Die Szenariotechnik baut auf Fakten der Gegenwart auf.
- Die Zukunftsbilder werden aus der Gegenwart aufgebaut und nachvollziehbar dargestellt. Das bedeutet, dass auch der Weg zum Zukunftsbild beschrieben wird.
- Es werden unterschiedliche Wege in die Zukunft und damit alternative Zukunftsbilder dargestellt.

¹ Vgl. Burschel, Carlo; Losen, Dirk; Viendl, Andreas: Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung, 2004, S. 364.

Eine Vorstellung davon, wie die Szenariotechnik funktioniert liefert folgende Abbildung:

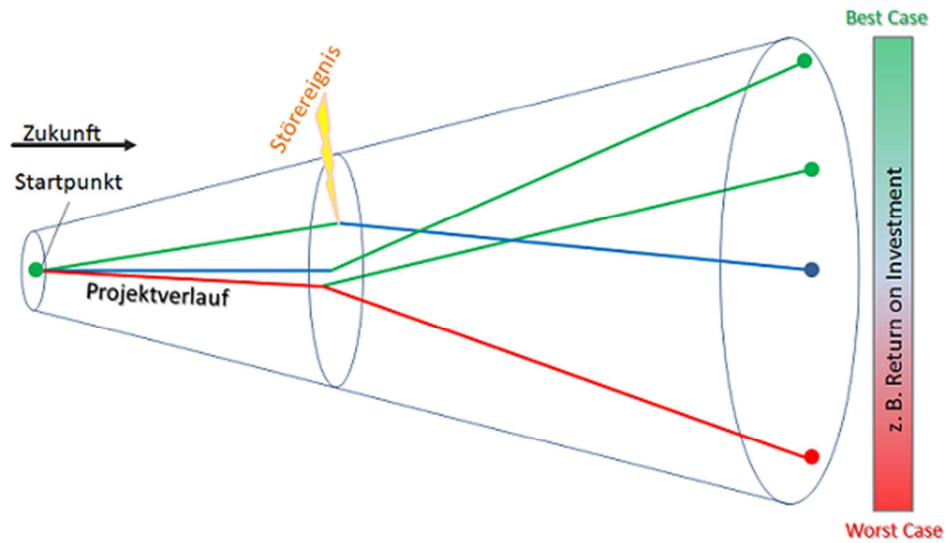


Abbildung 5: Szenario-Analyse¹

In Abbildung 5 ist sehr schön der Vorgang der Ermittlung eines Zukunftsbildes anhand eines Zeittrichters zu erkennen. Als Startpunkt dient wie beschrieben die Gegenwart. Danach werden verschiedene Szenarien gebildet. Zusätzlich dazu werden Annahmen getroffen, welche Störungen, sogenannte Trendbruchereignisse, eintreten können. Diese Ereignisse verändern den Lauf des Szenarios maßgeblich in positive oder negative Richtungen. Am Ende des Trichters ist dann das Zukunftsbild abgebildet.

Die Ermittlung dieser Szenarien wird in verschiedene Phasen eingeteilt. In der Literatur finden sich verschiedene Möglichkeiten mit mehr oder weniger vielen Phasen. Im Folgenden wird ein einfaches Modell mit vier Phasen beschrieben:

Phase1: Aufgaben und Problemanalyse

Im ersten Schritt wird der Untersuchungsgegenstand festgelegt. Im Anschluss werden mögliche Faktoren ermittelt, welche das zukünftige Szenario beeinflussen könnten.

Phase 2: Einflussanalyse

¹ Abbildung 5: der-wirtschaftsingenieur.de: <http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/szenario-technik-und-analyse/>, abgerufen am 10.02.2013.

Der nächste Schritt besteht in der Analyse der zuvor ermittelten Faktoren. Hier wird analysiert, inwieweit sich die Faktoren gegenseitig beeinflussen. Aufbauend darauf kann eine Einflussmatrix erstellt werden.

Phase 3: Trendprojektion und Ermittlung von Szenarios

In diesem Schritt werden die möglichen Szenarios ermittelt. Zuerst wird dies für die einzelnen Faktoren vorgenommen. Man stellt sich die Fragen, welche zukünftigen Entwicklungen für die einzelnen Faktoren möglich wären. Als zweiten Schritt ermittelt man mögliche Szenarios durch die Kombination von mehreren Faktoren. Durch diese Vorgehensweise wird man auf eine große Anzahl von Szenarios kommen. Damit diese sinnvoll weiterbearbeitet werden können, ist es sinnvoll, die Extremszenarios, das Trendszenario und möglicherweise einige andere gesondert zu betrachten.

Phase 4: Bewertung und Interpretation

In Schritt 4 werden die zuvor ausgewählten Szenarios nun weiter untersucht. Hier werden die geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Chancen und Risiken der einzelnen Szenarios gegenübergestellt. Zusätzlich lassen sich Handlungsmaßnahmen treffen, für den Fall, dass bestimmte Umstände eintreffen.

Tabelle 2: Phasen der Szenariotechnik¹

Die Szenariotechnik kann auch sehr hilfreich sein, um die aktuelle Situation des Unternehmens unter die Lupe zu nehmen. Beispielsweise kann die momentane Strategie des Unternehmens mit der Szenariotechnik analysiert werden. Sollte keines der Zukunftsbilder oder ein überwiegender Teil negative Situationen aufzeigen, sollte die momentane Strategie des Unternehmens überdacht werden.

2.3.3. Five-Forces-Analyse nach Porter

Die Grundlage der Five-Forces-Analyse bildet die Annahme, dass der Erfolg eines Unternehmens zu einem großen Teil auch von der jeweiligen Branche abhängt.² Porter zeigte dies auch in seinen Studien im Zeitraum von 1992 bis 2006 auf. Dort betrachtete er verschiedene Branchen und verglich diese miteinander. Das Ergebnis war, dass es in einigen Branchen zu deutlich besseren Durchschnittsergebnissen kam als in anderen und

¹ Tabelle 2: Vgl. Redlich, Carsten: Kritische Analyse ausgewählter Verfahren zur Erstellung von Szenarien, 2006, S. 15ff.

² Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 102.

umgekehrt wiesen dementsprechend andere Branchen deutlich niedrigere Ergebnisse auf als die anderen.¹

Nach Porter hängt die Attraktivität einer Branche von folgenden fünf Faktoren („Five Forces“) ab:²

1. Die Bedrohung durch neue Wettbewerber
2. Die Verhandlungsmacht der Kunden
3. Leichte Ersetzbarkeit der Produkte
4. Die Verhandlungsmacht der Lieferanten
5. Der Konkurrenz zwischen den Unternehmen der Branche

Die folgende Tabelle zeigt die einzelnen Faktoren im Überblick:

Bedrohung durch neue Wettbewerber
<p>Durch die Bedrohung von Neueintritten von Wettbewerbern in die Branche wird deren Attraktivität gesenkt. Neue Wettbewerber würden den Preiskampf verstärken, den Innovationsdruck erhöhen sowie das Erlangen von Marktanteilen erschweren. Die Wahrscheinlichkeit, dass neue Marktteilnehmer eintreten, hängt dabei von einigen Faktoren ab. Zum einen wären das die Profitabilität und die Wachstumsaussichten der Branche und zum anderen die Markteintrittsbarrieren sowie die Reaktionen der vorhandenen Wettbewerber.³</p> <p>Zu den Eintrittsbarrieren zählen: Kostenvorteile der etablierten Unternehmen, Kapitalerfordernisse, ungleicher Zugang zu Vertriebskanälen, Wechselkosten der Kunden, staatliche Politik usw.</p>
Verhandlungsmacht der Kunden
<p>Hier spielt der volkswirtschaftliche Grundsatz von Angebot und Nachfrage eine Rolle. Sind in einer Branche viel mehr Lieferanten als Kunden vorhanden, so liegt die Macht beim Kunden. Dieser kann die Lieferanten durch Preis-, Qualitäts- oder Leistungsforderungen unter Druck setzen.⁴ Dieser Faktor wird weiter erhöht, desto leichter die Produkte der Lieferanten austauschbar sind. Zusätzlich kommen die Lieferanten unter Druck, je</p>

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 102.

² Vgl. Porter, Michael: Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 2008, S. 35ff.

³ Vgl. Busch, Stephanie: Pionier-Vorteile am Beispiel der Internet-Ökonomie: Eine empirische Untersuchung von Mechanismen des frühen Markteintrittszeitpunkts, 2005, S. 84f.

⁴ Vgl. Busch, Stephanie: Pionier-Vorteile am Beispiel der Internet-Ökonomie: Eine empirische Untersuchung von Mechanismen des frühen Markteintrittszeitpunkts, 2005, S. 85f.

höher die Kosten für den Wechsel in eine andere Branche („Barriers-to-Exit“) wären.
Leichte Ersetzbarkeit der Produkte
Ein weiteres Kriterium für die Attraktivität einer Branche bildet die Ersetzbarkeit der Produkte. Es gilt, je einfacher ein Produkt ersetzt werden kann oder je weniger es dem Kunden kostet auf ein anderes Produkt zu wechseln, desto mehr sinkt die Attraktivität. Natürlich spielt auch das Preis/Leistungsverhältnis eine starke Rolle. Man spricht hier auch von Substitutionsprodukten. Beispiele für solche gibt es in der heutigen IT-dominierten Zeit zur Genüge. Als großes Beispiel wäre hier das Internet zu nennen. Amazon beispielsweise gilt als ein großer Konkurrent der üblichen Buchhandlungen.
Verhandlungsmacht der Lieferanten
Hier verhält es sich umgekehrt zur Verhandlungsmacht der Kunden. Gibt es in einer Branche sehr viele Kunden und nur wenige Lieferanten, so liegt die Verhandlungsmacht eindeutig auf Seiten der Lieferanten, welche in der Lage sind, die Rendite der Branche gering zu halten, dafür ihre eigene Rendite zu steigern. ¹ Diese „starken“ Lieferanten sind dadurch in der Lage, Preiserhöhungen oder Servicebegrenzungen sowie Kosten auf die Kunden zu verlagern. Auch hier sind wieder die mangelnden Austrittsmöglichkeiten („Barriers-to-Exit“) zu nennen, die Unternehmen in der Branche halten können.
Konkurrenz zwischen den Unternehmen der Branche
Häufig wird zitiert: „Konkurrenz ist gut für's Geschäft“. Grundsätzlich stimmt dies, da eine gesunde Konkurrenz Unternehmen dazu veranlasst die Kosten zu senken, die Qualität der Produkte zu erhöhen oder näher am Kunden zu operieren. Für eine Branche kann Konkurrenz aber auch negativ für die Attraktivität sein. Nämlich genau dann, wenn die hohe Konkurrenz die Profitabilität in der Branche vermindert. Besonders schlimm wirkt dieser Umstand, wenn es zu sogenannten Preiskämpfen kommt. Dies geschieht vor allem dann, wenn sich die Produkte kaum unterscheiden und für die Kunden keine oder geringe Wechselkosten entstehen. Kämpfe über Produktmerkmale wirken sich dagegen nicht so zerstörerisch auf die Profitabilität einer Branche aus. Wie ausgeprägt der Konkurrenzkampf ist, hängt beispielsweise von der Anzahl und der Größe der Konkurrenten, dem Branchenwachstum, den Umstellungskosten oder den Austrittsbarrieren ab. ²

Tabelle 3: Beschreibung der "Five Forces" nach Porter

¹ Vgl. Kreyer, Felix: Strategieorientierte Restwertbestimmung in der Unternehmensbewertung: Eine Untersuchung des langfristigen Rentabilitätsverlaufs europäischer Unternehmen, 2009, S. 84.

² Vgl. Deltl, Johannes: Strategische Wettbewerbsbeobachtung: So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus, 2011, S. 77.

Abschließend ist festzuhalten, dass das Five-Forces-Modell von Porter sehr aufschlussreiche Erkenntnisse über verschiedene Branchen liefert. Dies kann für ein Unternehmen in mehrerlei Hinsicht von großem Nutzen sein. Einerseits könnte man damit Strategien für die aktuelle Branche entwickeln. Andererseits wäre es dadurch auch möglich, Strategien für einen Wechsel in eine andere Branche vorzubereiten.

2.3.4. Kundenanalyse, Marktanalyse und Konkurrenzanalyse

In diesem Punkt werden drei Analyseformen des Unternehmensumfeldes beschrieben. Die Kundenanalyse, Marktanalyse und Konkurrenzanalyse können und sollen in die SWOT Analyse einfließen. Sie sollen die Chancen bzw. Risiken Seite der SWOT-Analyse mitabbilden.

Auf den folgenden Seiten werden die einzelnen Analyseformen genauer beschrieben:

Die Marktanalyse

Um ihre Stellung im Markt zu halten bzw. auszubauen, benötigen Unternehmen Kenntnisse über den Markt in dem sie tätig sind bzw. den Märkten in denen sie tätig werden wollen. Es ist also von großer Bedeutung, zukünftige Entwicklungen, Ereignisse oder Trends durch eine strategische Marktanalyse frühzeitig zu erkennen. Die Ausgangsbasis für eine Marktanalyse bilden dabei die aktuelle Größe, die Zusammensetzung sowie die Anforderungen der für das Unternehmen relevanten Märkte. Auf Basis dieser Grundlageninformationen sind die Aussagen über die zukünftigen Entwicklungen der Märkte zu treffen.

Eines der wichtigsten Instrumente der Marktanalyse bildet die Marktforschung. Unter Marktforschung wird die systematische Analyse, Aufarbeitung sowie Sammlung von Daten über Märkte bezeichnet.¹ Zusätzlich dazu beschäftigt sich die Marktforschung auch mit der Interpretation dieser gewonnenen Informationen. Eigentlich ist die Marktforschung in den Bereich des Marketings einzuordnen, liefert aber auch wichtige Informationen für andere betriebswirtschaftliche Bereiche. So profitieren auch das strategische Controlling und das strategische Management von den gewonnenen Erkenntnissen der Marktforschung. Denn um geeignete und richtige Entscheidungen zu treffen, bedarf es einer gewissen Menge an Informationen, welche auch richtig interpretiert sein sollen.

Die Marktanalyse beschäftigt sich mit folgenden Fragestellungen:

- Rentabilität der Märkte
- Größe der Märkte
- Wachstumsdynamik der Märkte
- Wettbewerber in den Märkten
- Positionierung des Unternehmens in den Märkten
- Segmentierung der Märkte

¹ Vgl. Seyrek, Timur: Stand und Tendenzen in der Online-Marktforschung, 2003, S. 6f.

Die Aufzählung zeigt, dass sich die Marktanalyse mit anderen Analyseformen, wie der Konkurrenzanalyse überlappt. Aus diesem Grund ist es wichtig oder kann von Vorteil sein, mehrere Analyseformen durchzuführen um Synergieeffekte zu erzielen und so eine bessere Basis für die Strategiefindung zu haben.

Wie das „Five Forces“ Modell von Porter bereits zeigte, ist es von enormer Bedeutung für ein Unternehmen, in welchem Markt es operiert. Die Marktattraktivität kann für Unternehmen ausschlaggebend sein, um eine Entscheidung über den Einsatz von Kapital zu treffen. Die Marktanalyse versucht hier mit dem Instrument der Marktsegmentierung eine Hilfestellung zu geben. Mit der Marktsegmentierung wird die Antwort auf die Frage, in welchem Markt man die Ressourcen des Unternehmens konzentrieren soll, beantwortet.¹

Durch sogenannte Segmentierungskriterien lassen sich die Märkte in Bereiche einteilen. Diese Kriterien können beispielsweise folgende sein:²

- Demographisch
Kriterien für diese Segmentierung sind Beruf, Einkommen, Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Religionszugehörigkeit, Gewicht oder Größe.
- Geographisch
Geographische Segmente können bsp. nach Bundesländern, Staaten, Regionen oder Orten eingeteilt werden. Es ist auch möglich, in einem kleineren geographischen Horizont einzuteilen, wie bestimmte Viertel einer Stadt, in der Menschen mit gleichen Lebensstil oder Sozialstatus leben.
- Psychographisch
Psychographische Segmentierungskriterien orientieren sich an Persönlichkeitseigenschaften bestimmter Zielgruppen oder produktspezifischen Merkmalen, die für bestimmte Zielgruppen von Bedeutung sind.
- Verhaltensorientiert
Hierunter fallen Kriterien wie Preisverhalten, Mediennutzung, Zahlungsverhalten oder auch Produktwahl.
- Kombinationen aus mehreren Ansätzen
Diese Form der Marktsegmentierung kombiniert mehrere Ansätze, um so eine optimale Einteilung zu erhalten.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Kriterien für die Marktsegmentierung so ausgewählt werden müssen, dass bestimmte Anforderungen erfüllt sind. So sollen die Segmente kaufverhaltensrelevant sein. Dies bedeutet, dass aktuelles und zukünftiges Konsumtenverhalten möglichst sicher abgebildet werden soll. Zudem sollen die Segmente mit dem Instrument der Marktforschung messbar sein.

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 112.

² Vgl. Ohle, Patrizia: Marktsegmentierung im Automobilmarkt unter besonderer Berücksichtigung der Milieu-Modelle, 2007, S. 5ff.

Die Kundenanalyse

Wie im vorhergehenden Punkt beschrieben, ergänzen sich die Markt-, Kunden- und Konkurrenzanalyse. So ergibt sich der Kundenstock bzw. die Kundensegmentierung auch zum Teil aus der Marktanalyse. Das Ziel bzw. der Zweck der Kundenanalyse besteht darin, den Wertbeitrag, den Kunden oder potentielle Kunden heute und in Zukunft für das Unternehmen erbringen, zu quantifizieren.¹ Auf dieser Basis können weitere Entscheidungen bzw. Strategien für den Umgang mit den Kundensegmenten getroffen werden. Eine Kundensegmentierung könnte ähnlich funktionieren wie in der Materialwirtschaft. Die Kunden könnten anhand einer ABC-Analyse, entweder nach Umsatz oder nach Deckungsbeitrag eingeteilt werden:²

- A Kunde: Hierunter fallen Kunden, die 80 % des Umsatzes des Unternehmens erbringen.
- B Kunde: In diese Kategorie fallen Kunden, welche 15 % des Umsatzes des Unternehmens erbringen.
- C Kunde: In die letzte Kategorie fallen Kunden, welche die übrigen 5 % des Umsatzes des Unternehmens erbringen.

Durch eine solche Einteilung wird sehr schnell klar, auf welche Kunden sich ein Unternehmen konzentrieren sollte. Natürlich sollte das Unternehmen seine B und C Kunden auch betreuen und sich um diese Kategorie kümmern, die Hauptressourcen sollten jedoch auf die A Kunden konzentriert werden. Die oben gezeigte Einteilung kann auch für potentielle Kunden, welche noch nicht vom Unternehmen bedient werden, getroffen werden. Dies kann z.B. in Märkten sein, welche vom Unternehmen noch nicht bearbeitet werden.

Die Konkurrenzanalyse

Um die Synergien zwischen Markt- und Kundenanalyse weiter zu steigern, kann und soll auch eine Konkurrenzanalyse durchgeführt werden. Die Konkurrenzanalyse liefert wichtige Informationen über die Konkurrenten eines Unternehmens. Sie liefert dabei Informationen, wie Marktanteile der Konkurrenten, Kapitalaustattung der Konkurrenz oder auch deren Verhaltensweisen auf Basis der Gegenwart und Zukunft.

Im Englischen lautet der Begriff für die Konkurrenzanalyse Competitive-Intelligence. Wie auch so manch andere Bereiche der Betriebswirtschaftslehre, so hat auch die Competitive-Intelligence ihre Wurzeln im militärischen Bereich.³ In so mancher, wenn nicht in jeder militärischen Auseinandersetzung konnten Informationen über den Gegner kriegsentscheidend sein. Für das strategische Controlling bedeutet dies übersetzt, dass es von großer Bedeutung ist, seine Konkurrenten zu kennen. Der Prozess, Informationen und

¹ Vgl. Hippner, Hajo; Hubrich, Beate; Wilde, Klaus: Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 2011, S. 282ff.

² Vgl. Hinterhuber, Hans; Matzler Kurt: Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 2009, S. 187f.

³ Vgl. Kriese, Ralf: Theoretische Grundlagen der Competitive Intelligence und der Nutzen für eine strategische Anwendung, 2009, S. 17.

Strategien in Bezug auf die Konkurrenz zu erstellen, kann in einem sogenannten Intelligence-Cycle durchgeführt werden.¹ Dieser Intelligence-Cycle ist wie folgt aufgebaut:²

- Planung: Definition des Informationsbedarfes.
- Informationssammlung: Basiert auf dem vorhergehenden Schritt. Basis für Informationen sind: Branchenexperten, Internet, Geschäftsberichte, Zeitschriften, Kunden, Lieferanten, etc.
- Verarbeitung: Die zuvor gesammelten Informationen werden strukturiert und aufbereitet.
- Interpretation: Die gewonnenen Erkenntnisse werden durch verschiedene Instrumente analysiert (Bsp.: Benchmarking, SWOT-Analyse, usw.)
- Verbreitung der Ergebnisse: Die Informationen werden an die oder den Entscheidungsträger weitergegeben.
- Entscheidung und Feedback: Auf Grundlage der Informationen und Interpretationen trifft der Entscheidungsträger die weitere Vorgehensweise.

Die meisten der Informationen, die über Wettbewerber erstellt werden, stammen aus der Verarbeitung öffentlicher Quellen. Spezielle Fragen und Anforderungen des Managements bedürfen aber einer noch intensiveren Analyse der Konkurrenz. Aus diesem Grund müssen auch interne Analysen erstellt werden, um ein profundes Ergebnis und damit die Grundlage einer effektiven Entscheidung zu liefern. Anhand des Intelligence-Cycle ist sehr schön zu erkennen, wie sich die Konkurrenzanalyse in das gesamtheitliche strategische Controlling System einfügen kann. Die Ergebnisse werden in der SWOT-Analyse weiterverarbeitet.

2.3.5. Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse bietet Antworten auf folgende Fragen:³

- Wie ist das Portfolio des Unternehmens zusammengesetzt bzw. wie ist die Verteilung des Portfolios im Unternehmen?
- In welche Richtungen könnte sich das Portfolio bzw. das Geschäftsfeld entwickeln?
- In welche Geschäftsfelder sollte das Unternehmen mit den zur Verfügung stehenden Mitteln investieren?

Diese Fragen lassen darauf schließen, dass die Portfolio-Analyse vor allem in diversifizierten Unternehmen, also Unternehmen, die in mehreren Sparten, Geschäftsfeldern oder Branchen tätig sind, zum Einsatz kommt.⁴ Die Analyse kann natürlich auch auf kleinerer Ebene nämlich auf Produktebene zum Einsatz kommen. Ein Beispiel hierfür wäre ein Unternehmen wie Siemens. Siemens ist in mehreren Geschäftsfeldern tätig. Diese wären

¹ Vgl. Perlitz, Manfred: Internationales Management, 2004, S. 171f.

² Vgl. Ebenda.

³ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 166.

⁴ Vgl. Ebenda.

Energie, Medizintechnik, Industrie, Infrastruktur, Städtebau sowie Finanzdienstleistungen. In einem solchen Unternehmen macht es also durchaus Sinn, sein Portfolio genauer zu analysieren.

Eine Portfolio-Analyse ist durch die Kombination von externen und internen Dimensionen gekennzeichnet.¹ Die interne Dimension gibt die Stärken bzw. auch die Schwächen der Geschäftsfelder im Unternehmen wieder. Die externe Dimension ist für das Unternehmen nicht beeinflussbar. Sie gibt die Attraktivität der Geschäftsfelder wieder.

In der Literatur finden sich verschiedene Arten der Portfolio-Analysen. Hier soll eine der bekanntesten, die BCG-Portfolio-Analyse (Boston Consulting Group) beschrieben werden.

Die BCG-Portfolio-Analyse steht in engem Zusammenhang mit dem Produktlebenszyklus-Konzept.² Das Produktlebenszyklus-Konzept sagt aus, dass ein Produkt bzw. ein Geschäftsfeld im Laufe seiner Existenz verschiedene Phasen durchläuft. Diese Phasen sind charakteristisch durch verschiedene Merkmale gekennzeichnet. Dadurch ist es möglich, Aussagen über das Wachstumspotenzial des Produktes bzw. der Geschäftseinheit zu tätigen. Die Phasen des Produktlebenszyklus-Konzeptes lassen sich wie folgt einteilen: Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung, Rückgang, Absterben/Weiterentwickeln.

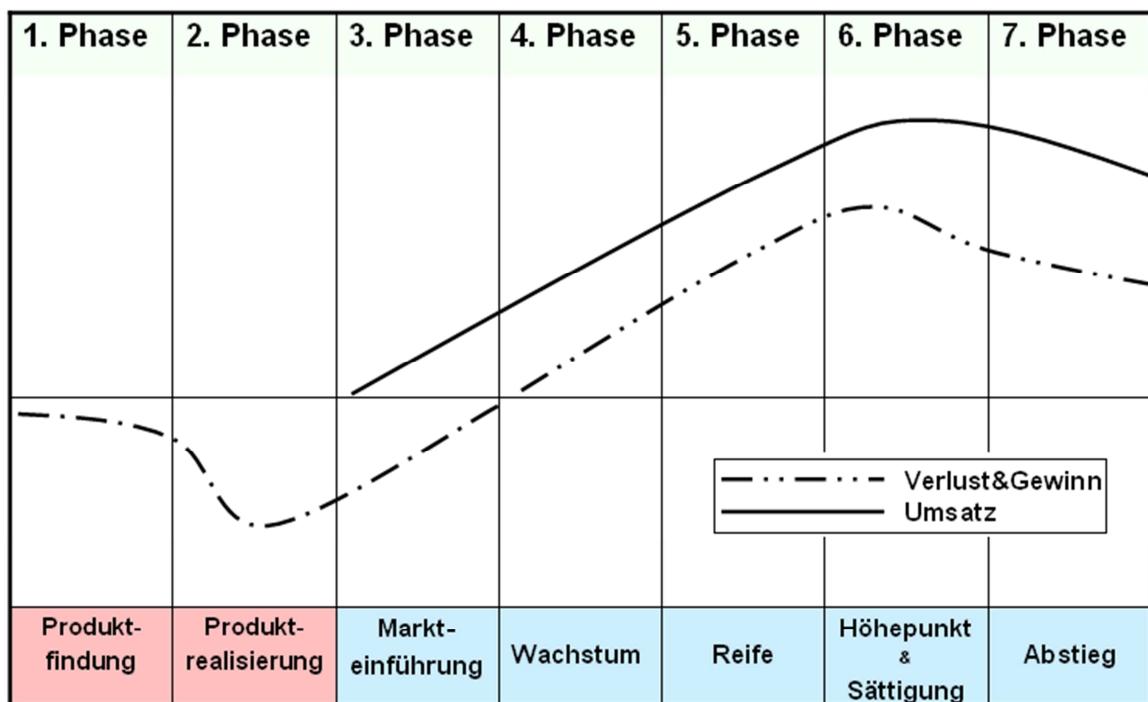


Abbildung 6: Der Produktlebenszyklus³

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 166.

² Vgl. Schreyögg, Georg; Koch, Jochen: Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis, 2007, S. 108.

³ Abbildung 6: der-wirtschaftsingenieur.de: <http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/produktentstehung/>, abgerufen am 16.02.2013.

In Abbildung 6 ist zu erkennen, in welchen Phasen ein Produkt bzw. Geschäftsbereich sich befinden kann. Je nachdem in welcher Phase sich das Produkt gerade aufhält, sind die Umsatz und Gewinnerwartungen andere. Auch die Wachstumsaussichten sind je nach Phase verschieden. In der Einführungsphase wird beispielsweise der Umsatz ansteigen, während der Gewinn bzw. der Stückdeckungsbeitrag wahrscheinlich negativ ausfallen und der Marktanteil gering ist.¹ In der Wachstumsphase steigen der Umsatz sowie der Marktanteil steil an, der Gewinn erreicht erstmals den Break-Even-Point. Die Reifephase ist durch den höchsten Umsatz und den höchsten Gewinn gekennzeichnet. In der Sättigungsphase gehen beide Faktoren wieder nach unten, wobei der Umsatz meistens schneller nach unten verläuft als der Gewinn. Dies liegt an den Erfahrungswerten und der damit verbundenen Kostenreduzierung des Unternehmens, das dadurch den Gewinn auch bei sinkenden Umsatzzahlen noch halten kann. Schließlich kommt es in der letzten Phase, dem Abstieg, zum Rückgang aller Faktoren und damit verbunden zur Gefahr, dass der Deckungsbeitrag negativ wird.²

Wie bereits beschrieben steht die BCG-Portfolio-Analyse in Zusammenhang mit dem Lebenszyklus-Konzept. Die einzelnen Produkte oder Geschäftsfelder werden nun in eine Matrix eingeteilt. Die Matrix besteht aus zwei Dimensionen. Der internen und der externen Dimension. Intern geht man vom relativen Marktanteil aus und extern vom Marktwachstum.

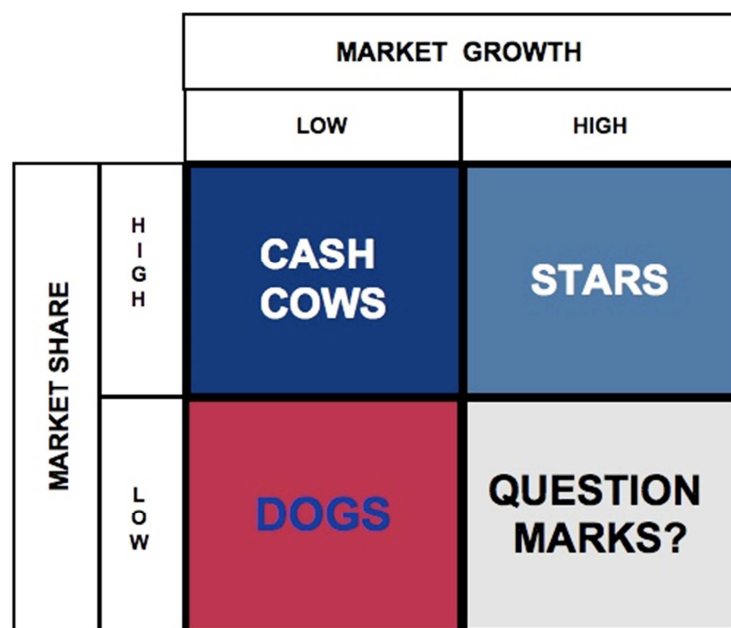


Abbildung 7: BCG-Portfolio-Matrix³

¹ Vgl. Fischer, Marc: Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik: Grundlagen für die ökonomische Bewertung von Markteintrittsstrategien, 2001, S. 9.

² Vgl. Ebenda, S. 10f.

³ Abbildung 7: businessfied.com: <http://www.businessfied.com/top-business-analysis-models/>, abgerufen am 16.02.2013.

Je nachdem in welchem Bereich der Matrix sich das Produkt oder das Geschäftsfeld befindet, wird es einer Kategorie zugeordnet. Diese sind wie in Abbildung 7 gezeigt, folgende: Question Marks, Stars, Poor Dogs und Cash Cows. Je nachdem, in welchem Bereich sich die Produkte oder Geschäftsfelder befinden, sollten andere Strategien verfolgt werden.¹

Die folgende Tabelle beschreibt die verschiedenen Strategien:

Question Marks
Bei Question Marks handelt es sich um Produkte oder Geschäftsfelder, die einen geringen Marktanteil aber ein hohes Marktwachstum aufweisen. ² Hier können zwei Strategien angewendet werden. Zum einen die Investition, um zu wachsen und zum anderen die Desinvestition. Welche Strategie ausgewählt wird, hängt maßgeblich davon ab, wie viele Stars im Portfolio vorhanden sind. Gibt es nur wenige Stars im Portfolio wird man sich für die Investition in diese Gruppe entscheiden, um neue Produkte und Geschäftsfelder aufzubauen.
Stars
Stars weisen einen hohen Marktanteil sowie ein hohes Marktwachstum auf. Hier gilt es eine Investitionsstrategie zu verfolgen, da es sich um die wichtigsten Geschäftsfelder der Zukunft handelt. ³ Dieser Bereich gilt damit als Zukunftsträger für das Unternehmen.
Poor Dogs
Für Produkte oder Geschäftsfelder, die diesem Bereich zugeordnet werden können, ist die Strategieempfehlung klar: Verkaufen oder Schließen. Natürlich kann aufgrund mangelnder Alternativen auch eine Restrukturierung notwendig werden. Dies ist allerdings äußerst nachteilig für das Unternehmen, da dafür enorme Mengen Kapital und Managementressourcen aufgewendet werden müssten.

¹ Vgl. Pott, Oliver; Pott, André: Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte, 2012, S. 290.

² Vgl. Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 133.

³ Vgl. Ebenda.

Cash Cows

Hierbei handelt es sich um Produkte oder Geschäftsfelder, welche einen hohen Marktanteil und damit verbunden einen hohen Cash-Flow ausweisen, allerdings ein niedriges bis nicht erwähnenswertes Marktwachstum aufweisen. Diese sogenannten Cash Cows sollten abgeerntet werden und bilden meist auch die Hauptquelle für Gewinn und Liquidität des Unternehmens.¹ Investitionen sollten hier nicht mehr vorgenommen werden, sondern für die Stars bzw. auch für Question Marks verwendet werden.

Tabelle 4: Kategorien der BCG-Matrix

Schlussendlich soll durch die oben genannten Analysen und vorgeschlagenen Strategien ein Vorteil für das Unternehmen gewonnen werden. Die oben gezeigten Analysen lassen sich dabei noch weiter ausbauen und erweitern.

2.3.6. SWOT Analyse

Als letztes Instrument soll an dieser Stelle die SWOT Analyse beschrieben werden. Diese Reihenfolge ist durchaus gewollt, da die SWOT Analyse auch als Abschluss der Analysephase dienen kann, um so den „Strategic Fit“ zu erreichen.² Unter „Strategic Fit“ ist die Abstimmung aller Erfolgsfaktoren eines Unternehmens auf eine gemeinsame Strategie zu verstehen. Das bedeutet, dass sich ein Unternehmen nicht auf einen Erfolgsfaktor alleine verlassen kann. Das Unternehmen sollte seine Strategie unter Abstimmung mehrerer Faktoren auf einen gemeinsamen Nenner hin treffen.

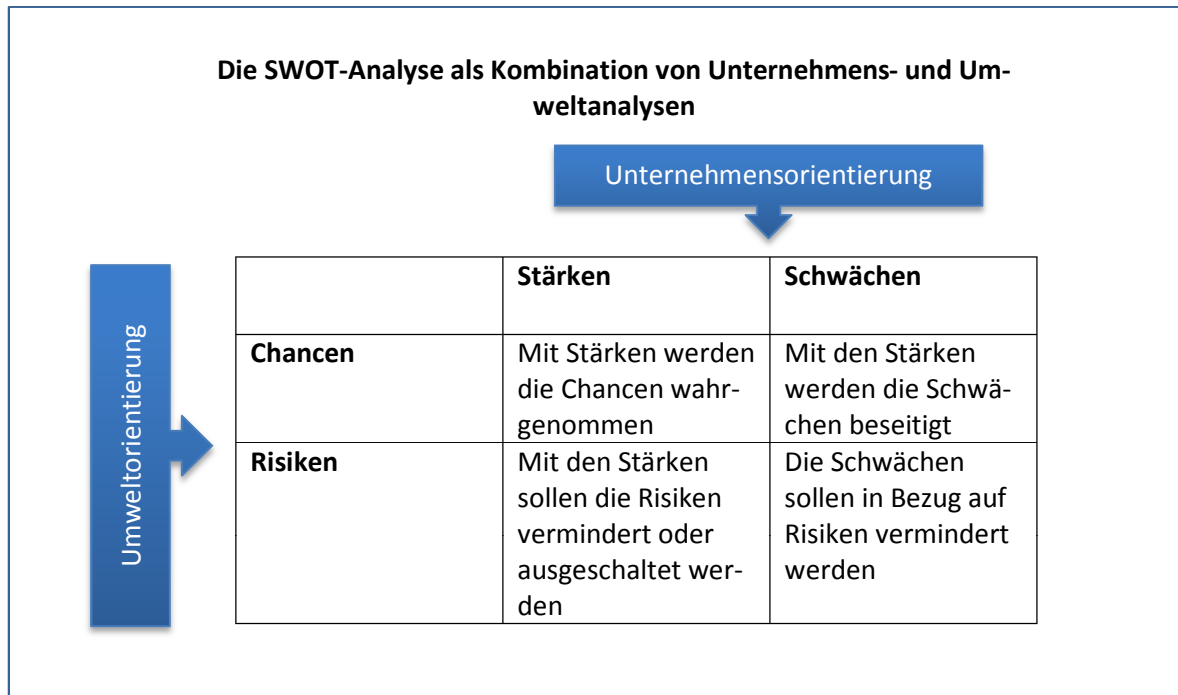
Die SWOT Analyse ist in zwei Bereiche gegliedert. Zum einen in den internen und zum anderen in den externen Bereich. Der interne Bereich besteht aus Stärken und Schwächen. Diese Bereiche können mit Informationen aus vorhergegangenen Analysen befüllt werden. Hier würde sich für den internen Bereich bspw. Benchmarking oder eine Ressourcenanalyse anbieten. Der externe Bereich besteht aus Chancen und Risiken des Unternehmens. Dieser Bereich kann auch mit Informationen aus verschiedensten Analysen befüllt werden. Beispiele wären die weiter oben angegebene Markt-, Kunden- und Konkurrenzanalysen.

Die Verdichtung der Informationen aus interner sowie externer Sicht zeigt sehr schön, dass die SWOT Analyse sehr gut geeignet ist, um eine unternehmerische Gesamtstrategie zu entwickeln bzw. um als Diskussionsgrundlage für die strategischen Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens zu dienen.³

¹ Vgl. Schierenbeck, Henner: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 2003, S. 133.

² Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 190f.

³ Vgl. Hammer, Richard: Planung und Führung, 2011, S. 136.

Abbildung 8: Darstellung der SWOT-Analyse¹

Um ein gutes Ergebnis bei der SWOT-Analyse zu erzielen, ist es wichtig, einige Punkte zu befolgen:

1. Es sollte bereits vorher ein Ziel feststehen. Die SWOT-Analyse sollte also in Bezug auf ein bestimmtes Ziel erstellt werden.
2. Die SWOT-Analyse muss vor der Strategie erstellt werden.
3. Die externen Chancen dürfen nicht mit den internen Stärken verwechselt werden.
4. SWOT-Analysen sind keine Strategien. SWOT-Analysen beschreiben Zustände.
5. Aus der SWOT-Analyse können noch keine Maßnahmen abgeleitet werden.

Die genannten Punkte sollten auf jeden Fall eingehalten werden, um brauchbare Ergebnisse zu erzielen und um die Analyse nicht zu missbrauchen. So ist es in Unternehmen bereits vorgekommen, dass bereits Maßnahmen gesetzt wurden und die SWOT-Analyse danach erstellt wurde, um diese zu begründen. Dies soll jedoch nicht Sinn und Zweck der SWOT-Analyse sein. Daher wundert es nicht, dass es auch Kritik an der Methodik der SWOT-Analyse gibt, wie die Mehrdeutigkeit der Faktoren oder der schwierigen Abgrenzung zwischen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.² Daraus folgt, dass ein solches Instrument mit möglichst großer Sorgfalt und Systematik verwendet werden sollte.

¹ Abbildung 8: Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 189.

² Vgl. Paul, Herbert; Wollny, Volrad: Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendungen, 2011, S. 86.

2.4. Strategisches Controlling in der Bankenbranche

Das vorhergehende Kapitel beschrieb das strategische Controlling im Allgemeinen. Dieses Kapitel versucht zu beschreiben, wie strategisches Controlling oder Controlling im Allgemeinen in der Bankenbranche angewandt wird oder welchen Einfluss es in Zusammenhang mit der Funktion der Banken hat.

2.4.1. Funktion des strategischen Controllings in der Bankenbranche

Vom theoretischen Unterbau funktioniert strategisches Controlling in der Bankenbranche gleich wie in allen anderen Branchen. Auch das strategische Management wird nicht anders angewandt als in anderen Branchen. Dennoch muss strategisches Controlling und strategisches Management im Kontext des Bankwesens anders angewandt werden bzw. auf spezielle Spezifikationen der Branche zugeschnitten werden. Dies liegt zum einen an der speziellen Funktion, die Banken innerhalb einer Volkswirtschaft innehaben und zum anderen an der Tätigkeit, der Banken nachgehen. In den folgenden beiden Kapiteln sollen diese beiden Punkte behandelt werden.

Wichtig für die Funktion des strategischen Controllings bzw. des strategischen Managements in der Bankenbranche ist sicherlich, auf welche Zielgruppe sich das Unternehmen spezialisiert. Ist es eher auf die Shareholder oder eher auf die Stakeholder ausgerichtet? An dieser Stelle soll daher der Begriff des Sozio-Controllings genannt werden, welches soziale Themen behandelt und ein sozialorientiertes Controlling zum Ziel hat, welches sich mehr an den Stakeholdern als an den Shareholdern orientiert.¹

Das Konzept des Sozio-Controllings ist dabei eng verknüpft mit dem Gedanken des CSR (Corporate Social Responsibility). Dabei geht es um die gesellschaftliche Verantwortung, derer sich Unternehmen bewusst werden sollen. Das bedeutet, dass neben der ökonomischen Dimension auch die soziale Dimension in den Mittelpunkt gerückt werden soll. So bezieht sich herkömmliches Controlling eher auf finanzielle Informationen und weniger auf soziale Informationen oder auf die soziale Dimension.²

Das bedeutet, dass es vor allem für Banken, welche sich ihrer moralischen und ethischen Verpflichtung bewusst sein sollten, Pflicht sein sollte, neben der ökonomischen auch eine soziale Dimension in ihr Handeln aufzunehmen. Ein erster Schritt wäre die Ausrichtung des Managements auf die Stakeholder.

¹ Vgl. Dubielzig, Frank: Sozio-Controlling im Unternehmen: Das Management erfolgsrelevanter sozialgesellschaftlicher Themen in der Praxis, 2009, S. 120ff.

² Vgl. Ebenda S. 111.

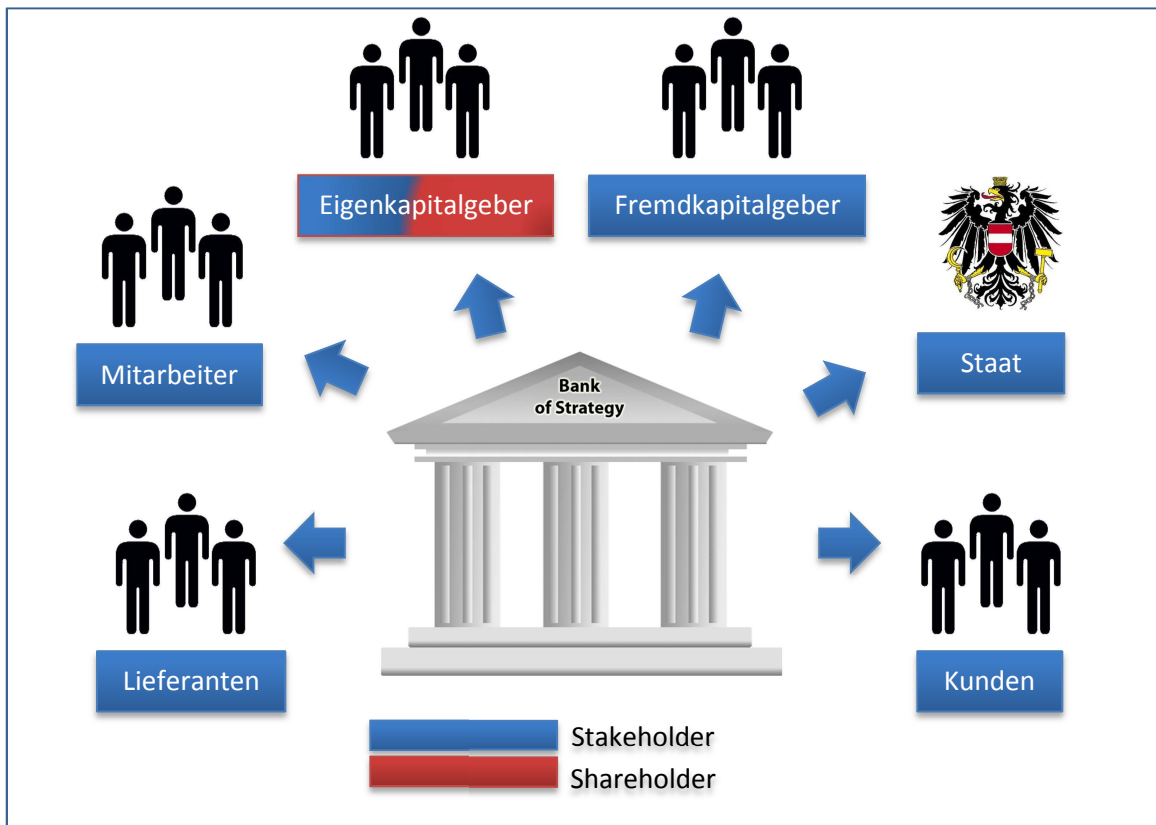


Abbildung 9: Stakeholder/Shareholder-Darstellung einer Bank

Wenn sich eine Bank an den Interessen bzw. an dem Wohl der Stakeholder orientiert, wird sie eher moralisch und ethisch korrekt handeln und es vermeiden, zu große Risiken einzugehen. Orientiert sich die Bank dagegen eher an den Shareholdern, so wird das Ziel sein, einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen und diesen an die Shareholder auszusütten. Das bedeutet gleichzeitig, dass weniger in die Zukunft des Unternehmens investiert werden kann, da der größte Teil an die Shareholder bereits ausgeschüttet wurde. Abbildung 9 zeigt, welche Stakeholder und Shareholder für Banken gelten. Das strategische Bankcontrolling bzw. das strategische Bankmanagement sollte also das Ziel verfolgen, das Unternehmen nach einem Stakeholder-orientierten Ansatz zu steuern bzw. zu leiten. Das bedeutet, dass die Eigenkapitalgeber die Rolle der Shareholder zwar weiterhin innehaben, aber dazu bewegt werden sollen, in die Rolle der Stakeholder zu gelangen. Sie sollen erkennen, dass das Unternehmen nicht „ausgeschlachtet“ werden sollte, sondern dass es zum Wohl der gesamten Stakeholder geführt werden sollte. Die Interessen der Stakeholder und der Shareholder sollten also ausbalanciert werden.¹

¹ Vgl. Wall, Friederike; Schröder, Regina: Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente, 2009, S. 6.

2.4.1.1. Funktion der Banken in einer Volkswirtschaft

Wie eingangs bereits erwähnt, können Banken auch als Finanzintermediäre bezeichnet werden. Ihre spezielle Funktion innerhalb einer Volkswirtschaft betrifft das Aufnehmen und Verleihen von Finanzmitteln.¹ Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass sie Kapital von Personen oder Institutionen aufnehmen, die momentan nicht darauf angewiesen sind und verleihen dieses weiter an Personen oder Institutionen, die es für Investitionszwecke benötigen. Damit haben Banken eine wichtige Position innerhalb einer Volkswirtschaft inne, ohne die es vermutlich ein sehr viel geringeres Wirtschaftswachstum geben würde.² Denn neue Investitionen schaffen Arbeitsplätze und damit einen Mehrwert für eine Volkswirtschaft.

Welche Auswirkung hat diese volkswirtschaftliche Funktion nun auf die Tätigkeit des strategischen Controllings? Das strategische Controlling muss in diesem Fall für die Aufrechterhaltung der Funktion auf lange Sicht sorgen. Hier besteht eine ethische und moralische Verpflichtung der Bank gegenüber der Volkswirtschaft, in der sie tätig ist. Denn wenn ein Unternehmen zahlungsunfähig wird, so sind vor allem die Lieferanten und Kunden des Unternehmens davon mitbetroffen, von den Mitarbeitern mal abgesehen. Im Falle einer Bank handelt es sich bei den Kunden jedoch nicht um eine handvoll, sondern um tausende und vielleicht zigtausende. Noch dazu handelt es sich bei diesen Kunden nicht ausschließlich um Business-Kunden, sondern vielmehr um sehr viele Privatkunden. Allgemein gesagt, ist eine zahlungsunfähige Bank nicht nur eine Katastrophe für die Mitarbeiter, die ihren Arbeitsplatz verlieren könnten, sondern auch für die vielen Kunden und Lieferanten der Bank. In weiterer Folge also kann es für eine ganze Volkswirtschaft kritisch werden, wenn große systemrelevante Banken zahlungsunfähig werden könnten.

Die Anforderungen an das strategische Controlling sind in diesem Zusammenhang klar gestellt: Das strategische Controlling hat dafür Sorge zu tragen, dass die Bank strategisch auf einem stabilen Kurs bleibt. Dieser Kurs muss auf ein ergebnisorientiertes aber vor allem zukunftsicheres Ziel ausgerichtet sein. Der strategische Controller, bzw. das strategische Management muss sich seiner ethischen und moralischen Verpflichtung gegenüber der gesamten Volkswirtschaft bewusst sein. Persönliches Gewinnstreben darf dabei keine Rolle spielen.

An den vorangegangenen Zeilen kann man sehr schön erkennen, dass es also nicht nur eine fachliche Frage ist, ein strategisches Controlling in einer Bank einzurichten. Vielmehr ist es eine Kombination aus fachlicher und sozialer Kompetenz.

¹ Vgl. Buschmeier, Andreas: Ratingagenturen: Wettbewerb und Transparenz auf dem Ratingmarkt, 2011, S. 5.

² Vgl. Giebel, Alexander: Bedeutung, Einfluss und Folgen systemrelevanter Banken aus Sicht der Bankenaufsicht, 2011, S. 2f.

2.4.1.2. *Wirtschaftliche Tätigkeit und Geschäftsfelder der Banken*

Ein weiterer wichtiger Faktor für das strategische Controlling ist die Tätigkeit der Banken im Einzelnen. Banken erstellen keine physischen Waren, welche sie weiter verkaufen. Banken erbringen Dienstleistungen und handeln mit physisch nicht existenten Gütern, wenn man es so bezeichnen will. Wie im vorhergehenden Punkt beschrieben, ist die Haupttätigkeit der Banken das Aufnehmen und Verleihen von Finanzmitteln. Darüber hinaus haben Banken aber noch eine Vielzahl anderer Tätigkeiten bzw. Methoden um einen Erfolg zu erwirtschaften. Diese wären unter anderem der Handel mit Wertpapieren, der Ankauf von Forderungen, der Verkauf von Immobilien, der Verkauf von Versicherungen oder auch Leasing. Daraus ergibt sich eine breite Palette an strategischen Geschäftsfeldern, die es im strategischen Controlling zu steuern gilt.

Ein wichtiger Einflussfaktor auf die oben beschriebenen Geschäftsfelder, sowie auf die „normale“ Tätigkeit der Banken, ist die Geldpolitik der Volkswirtschaft. Als Geldpolitik kann man alle Maßnahmen bezeichnen, die eine Zentralbank ergreift, um ihre Ziele zu verwirklichen und dadurch die Ziele der allgemeinen Wirtschaftspolitik zu unterstützen.¹ Die wichtigsten Instrumente, die sie dabei benutzt sind der Leitzins sowie die in den Umlauf gebrachte Geldmenge.

Diese volkswirtschaftlichen Faktoren müssen auch im strategischen Controlling berücksichtigt werden. Aus den oben beschriebenen Punkten leiten sich weitere Aufgaben für das strategische Bankcontrolling ab. Zum einen müssen die Faktoren der Geldpolitik einer Volkswirtschaft in die Strategie miteinfließen und im strategischen Controlling berücksichtigt werden und zum anderen müssen die einzelnen Geschäftsfelder ebenfalls durch das strategische Controlling speziell berücksichtigt werden.

2.4.2. Bankstrategien und strategisches Bankcontrolling

In der Praxis finden sich zum Thema Bankstrategie leider viele negative Beispiele. So ist zu aller erst zu kritisieren, dass Banken, welche nachhaltige Ergebnisse erzielen und sich um die langfristige Unternehmenssicherung kümmern oft nicht lobend in den Medien vertreten sind.² Meist sind es jene Institute, welche den höchsten Gewinn erwirtschaften oder jene, bei denen die Aktien den größten Kurszuwachs erzielten.

So wundert es nicht, dass es in der Bankenbranche einige gefährliche Irrtümer, was das Thema Bankstrategie betrifft, gibt. Zwei der größten Irrtümer sind wahrscheinlich folgende:³

- Wachstumsstreben um jeden Preis
Durch das Streben nach Wachstum finden sich Verhaltensweisen in der Strategie, welche langfristig eher schädlich sein können.

¹ Vgl. Borchert, Manfred: Geld und Kredit: Einführung in die Geldtheorie und Geldpolitik, 2003, S. 239.

² Vgl. Benölken, Heinz: Strategien zum Erfolg: Handbuch für Finanzdienstleister, 2008, S. 32.

³ Vgl. Ebenda. 32f.

- Ausrichtung ausschließlich auf Interessen der Shareholder
Ziel vieler Banken ist ausschließlich hohe Ergebnisse zu erzielen, um die Shareholder zu befriedigen. Auch dieser Ansatz kann langfristig schädlich sein.

Zudem sind auch die Anlage Strategien so mancher Banken zu hinterfragen. Sicherlich sitzen in den Banken die Experten, was Anlage in Wertpapiere usw. betrifft, doch manchmal macht es den Anschein, als würden viele Banken einfach den Trends im Markt folgen, ohne die Hintergründe zu hinterfragen. Es gibt sicherlich viele andere Strategien, welche ebenfalls zu einem Erfolg führen und zudem nicht die Existenz des Unternehmens gefährden. Eine Strategie welche zwar leicht formuliert aber sehr schwer umzusetzen ist, wäre Konzentration auf die Kundenorientierung.¹ Banken haben bereits auf Grund ihrer Funktion als Dienstleister sehr viel Kontakt zu Kunden und haben daher die Möglichkeit von ihnen zu lernen. Leider funktioniert dies in der Praxis nicht immer bzw. wird der Kunde meist nur als Provisionsbringer gesehen.

Es zeigt sich also, dass Strategien vielleicht oftmals kurzfristig einen Erfolg erzielen, allerdings langfristig die Existenz gefährden können. Daher brauchen Bankstrategien ein strategisches Controlling. Dieses soll nicht nur bei der Steuerung und Entwicklung der Strategie helfen, sondern auch prüfen, ob die Strategie langfristig zum Erfolg führt.

Da der Kunde der Schlüssel zum Erfolg ist, sollten also alle strategischen Überlegungen vom Kunden ausgehen. Danach kann in einer zweiten Stufe von den Stakeholdern ausgegangen werden. Was auf jeden Fall zu vermeiden ist, ist die Strategie ausschließlich auf Shareholder auszurichten.

Das strategische Controlling hat dafür zu sorgen, dass diese Strategiegrundsätze eingehalten werden.

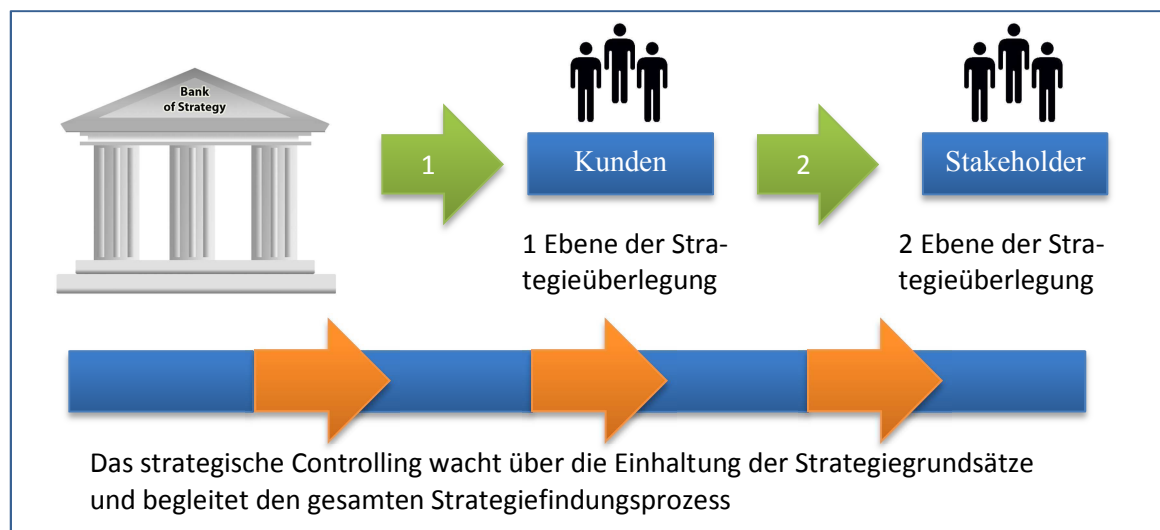


Abbildung 10: Ausgangspunkte für Bankstrategien nach 2 Ebenen und Begleitung des strategischen Controllings

¹ Vgl. Bernet & Partner: Die Bank der Zukunft – Die Zukunft der Bank: Skizzen, Visionen und Ideen, 2009, S. 65f.

3. Europa in der Eurokrise

In diesem Kapitel wird beschrieben, welche Ursachen die Eurokrise hat, wie sie entstanden ist und welche Auswirkungen sie auf die Bankenbranche im Speziellen und auf die europäischen Volkswirtschaften im Allgemeinen hat. Zusätzlich soll ein Zusammenhang zwischen strategischem Management und der damit verbundenen Aufgabe des strategischen Controllings in der Bankenbranche aufgezeigt werden.

3.1. Ursachen und Entstehung

Über die Ursachen und die Entstehung der Eurokrise gibt es weitreichende Diskussionen, sowohl in Wissenschaft, Politik und der Öffentlichkeit. Niemand kann wirklich beweisen, dass es nur an einem bestimmten Faktor lag, dass die Eurokrise zustande kam. Sicherlich sind mehrere Faktoren maßgeblich an der Entstehung der Eurokrise beteiligt und trugen ihren Teil, in welchem Ausmaß auch immer, zur Situation bei.¹ Im Folgenden werden einige davon beschrieben:

- Die Finanzkrise ab 2007
- Die hohe und weltweite Staatsverschuldung
- Verhaltensweisen von Regierungen, Administrationen, Banken und sonstigen Institutionen eines Landes
- Die gemeinsame Währung

3.1.1. Die Finanzkrise ab 2007

Die Finanzkrise ab 2007 ist die letzte große und weltweite Wirtschaftskrise der Geschichte. Ihre Auswirkungen sind noch heute in verschiedenster Weise zu spüren. Eine Auswirkung spüren wir heute in Europa in der sogenannten Eurokrise.² Sicherlich ist die Finanzkrise ab 2007 nicht hauptverantwortlich dafür, dass die sogenannte Eurokrise entstanden ist. Die Eurokrise hätte sich jedoch sicherlich verzögert und wäre vermutlich einige Jahre später erst in dem Ausmaß aufgetreten, wie es heute der Fall ist. Der Grund liegt einfach in der hohen Schuldenlast, den die Finanzkrise mitgebracht hat. Abbildung 11 zeigt wie teuer sich europäische Staaten nach der Finanzkrise die Stabilität ihres Bankensektors erkaufte hatten.

¹ Vgl. Rohm, Thomas: Die Europäische Schuldenkrise: Ursachenanalyse, Status quo und Lösungsalternativen, 2011, S. 2ff.

² Vgl. Gross, Johann: Die Effizienz der Fiskalpolitik der Bundesrepublik Deutschland und der Geldpolitik der Europäischen Zentralbank während der Finanzkrise 2007ff., 2010, S. 65f.

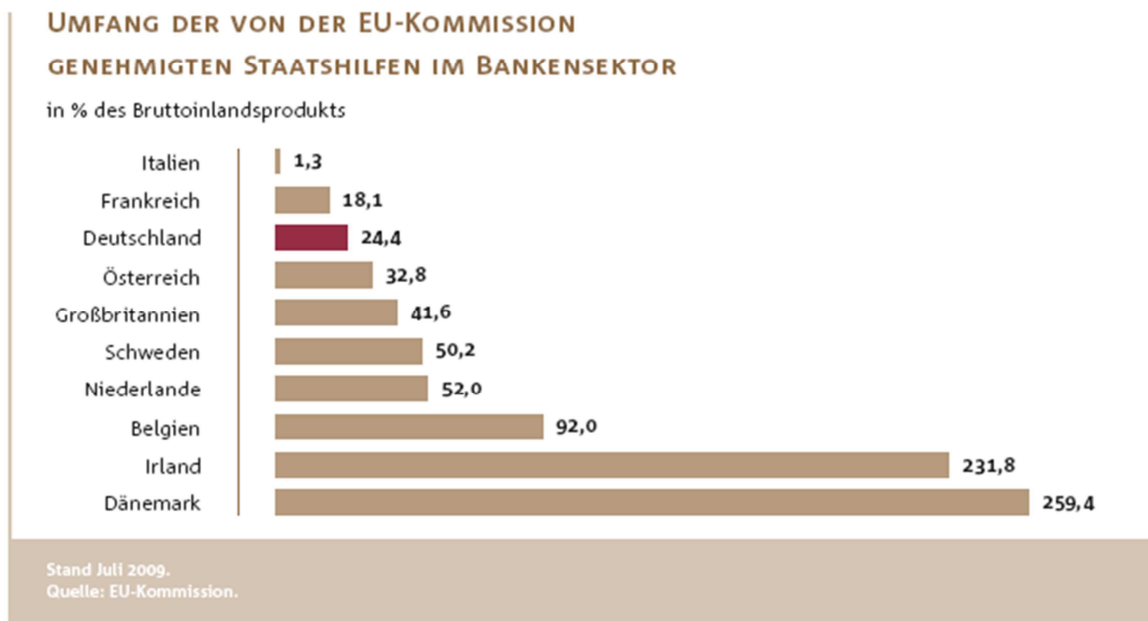


Abbildung 11: Umfang der Staatshilfen im Bankensektor Europas¹

Doch wie genau kam es zu dieser Finanzkrise, die vor allem von Banken ausgelöst wurden? Seinen Anfang nahm die Finanzkrise von 2007 in Amerika. Dort senkte die US-Notenbank nach dem Platzen der Dotcom-Blase die Zinsen, um so die Konjunktur wieder anzukurbeln. Dies hatte zur Folge, dass unzählige Kredite ausgegeben wurden. Es handelte sich hierbei vor allem um Wohnbaukredite. Die Banken vergaben diese Kredite auch an Menschen unterer Einkommensschichten. Das lag daran, dass zur damaligen Zeit die Immobilienpreise stark stiegen, weshalb die Kredite im Falle eines Zahlungsausfalles des Kreditnehmers gedeckt waren, da die Immobilie in dem Falle gewinnbringend veräußert werden konnte.² Zusätzlich dazu schnürten die Banken zur damaligen Zeit Wertpapiere, die diese Kredite als Grundlage hatten. Diese Wertpapiere wurden von Banken auf der ganzen Welt gekauft.

Schließlich stiegen die Zinsen wieder und viele Schuldner konnten ihre Kreditraten nicht mehr bedienen. Dadurch kam es zu zahlreichen Verkäufen, der durch Kredit finanzierten Immobilien. Durch diese zahlreichen Verkäufe brachen jedoch auch die zuvor steigenden Immobilienpreise zusammen. Dies bedeutete, dass die Kredite nicht mehr durch die hohen Immobilienpreise gesichert waren. Die Folge war eine weltweite Finanzkrise, da sehr viele Banken weltweit die Wertpapiere kauften, die auf diesen sogenannten Subprime-Krediten beruhten.³ Als Höhepunkt gilt der Zusammenbruch der amerikanischen Invest-

¹ Abbildung 10: bankenverband.de: <http://bankenverband.de/themen/politik-gesellschaft/defacto/defacto-nr.-5/finanzmarktstabilisierung-und-exit-loesungen>, abgerufen am 18.02.2013.

² Vgl. Eickeler, Jochen: Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf die Investitionsstrategien international investierender Immobilienfonds, 2009, S. 36.

³ Vgl. Ebenda.

mentbank Lehman Brothers. Die Folge dieser Ereignisse war eine weltweite Vertrauenskrise innerhalb des Bankensektors und die Ausweitung auf die Realwirtschaft.

Die Banken liehen sich daraufhin untereinander kaum noch Geld und auch für nicht Banken wurde die Kreditaufnahme zunehmend schwieriger.¹ Das bedeutete, dass die Staaten viel Geld investieren mussten, um weitere Bankeninsolvenzen zu vermeiden. Sie mussten in weiterer Folge Rettungspakete in Milliardenhöhe schnüren um so manche Bank vor der Insolvenz, sowie das Vertrauen in die Finanz- bzw. Bankwesen zu retten.²

Die Auswirkungen dieser Krise hätten sich sicherlich stark reduzieren lassen, hätten so manche Banken ihre Strategie überdacht bzw. hätten sie ein gutes strategisches Controlling gehabt. Beispielsweise hätte man mit einer Szenariotechnik die Entwicklung dieser Subprime-Wertpapiere durchspielen können.

3.1.2. Die weltweite Staatsverschuldung

Ein weiterer Faktor für die Entstehung der Eurokrise liegt in der hohen und weltweiten Staatsverschuldung. Diese trifft auch auf die Länder des europäischen Kontinents und die Länder der europäischen Union zu. Abbildung 12 zeigt die Staatsverschuldung einiger europäischer Länder des Jahres 2010. So lag die Verschuldung Griechenlands im Jahr 2010 bei 124,9 % des BIP.

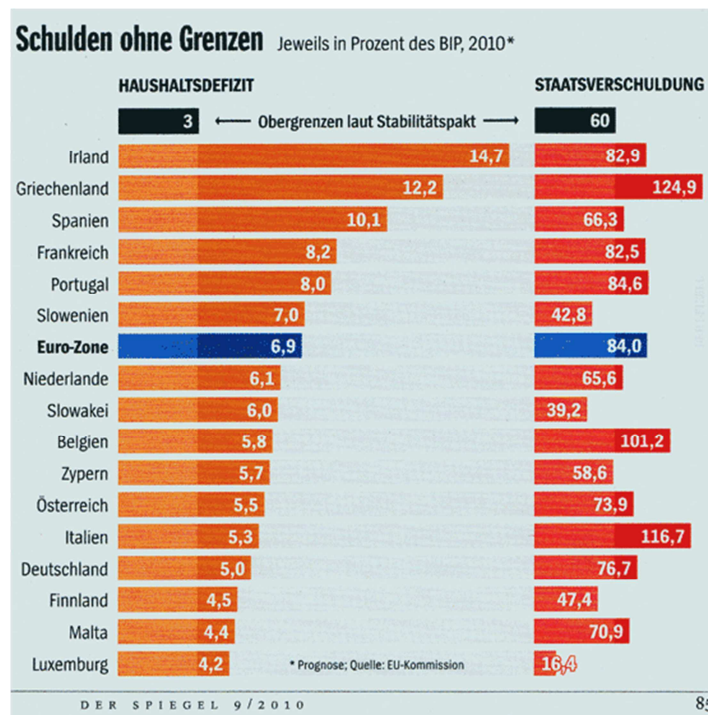


Abbildung 12: Staatsverschuldung in Europa 2010³

¹ Vgl. Bouvier, Manuel: Konsumverhalten zu Zeiten der Finanzkrise am Beispiel von Studierenden, 2010, S. 9.

² Vgl. Rösch, Nina: Die Finanzkrise und ihre Auswirkungen auf den deutschen Mittelstand, 2011, S. 14.

³ Abbildung 11: storyal.de: <http://www.storyal.de/story2010/finanzkrise.html>, abgerufen am 18.02.2013.

Zum Thema Staatsverschuldung gibt es kontroverse Meinungen. Der Wirtschaftswissenschaftler David Ricardo bezeichnet sie als „die schrecklichste Geißel, die je zur Plage der Nation erfunden worden sei“, während die Anhänger des Keynesianismus sie als ein Instrument für das Ankurbeln der Wirtschaft rechtfertigen.¹ Natürlich gibt es volkswirtschaftliche Modelle, die ausführlich beschreiben, wie Staatsverschuldung sinnvoll eingesetzt werden kann. So gehen wie gesagt die Keynesianer davon aus, dass ein Staat in wirtschaftlich schlechter Phase Schulden aufnehmen sollte umso die Wirtschaft anzukurbeln. In wirtschaftlich guten Zeiten sollte der Staat aus Überschüssen Rücklagen schaffen bzw. die Schulden wieder abbauen. Leider hält sich die Praxis nicht immer an die Theorie.

Das Problem an einer zu hohen Staatsverschuldung liegt an dem Zweifeln der Rückzahlungsfähigkeit der Gläubiger und Investoren am Staat, was zur Folge haben kann, dass die Bonität des Staates sinkt, was wiederum eine Erhöhung des Zinssatzes zur Folge hat.² Zusätzlich dazu wird es immer schwieriger für einen Staat weitere Investoren zu finden, die überhaupt Kredite zur Verfügung stellen. So kann ein Staat mit hohen finanziellen Verpflichtungen aber begrenztem Zugang zum Finanzmarkt, leicht in einen Teufelskreis geraten.³ Die Folge davon ist im schlimmsten Fall die Zahlungsunfähigkeit eines Staates. Eine Währung bzw. Geld ist im Grunde nichts anderes als ein Tauschwert, der auf dem Vertrauen in einen Staat beruht. So ist in Folge einer zu hohen Verschuldung der gesamte Geldmarkt eines Staates betroffen. Im Falle der europäischen Union hängt das Vertrauen in den Euro nicht nur von einem Land sondern von allen Ländern innerhalb der Europäischen Union ab.

Auch hier besteht wieder ein Handlungsbedarf bzw. ein Risiko auf Seiten der Banken. Die Gläubiger von Staaten sind in vielen Fällen Banken. Diese nehmen Staatsanleihen in ihr Portfolio auf, um Renditen zu erwirtschaften. Auch in diesem Bereich könnte ein strategisches Controlling helfen, um bessere Entscheidungen auf Ebene des strategischen Managements zu treffen.

3.1.3. Verhaltensweisen verschiedener Institutionen

Als weitere Ursache für die Eurokrise werden die Verhaltensweisen der jeweiligen Regierungen, Banken, Personen und verschiedener Institutionen innerhalb der Krisenstaaten genannt. Damit ist gemeint, dass einige EU-Staaten über dem eigenen Produktionsniveau gelebt haben.

Als Beispiel kann hier wieder Griechenland herangezogen werden. Dort wurde jahrelang eine Misswirtschaft in der Staatsadministration betrieben. Des Weiteren ist die Rede von Vetternwirtschaft, Korruption und so weiter.

¹ Vgl. Lerch, David: Wer verhindert den Schuldenabbau? Kann der Vetopunkte-Ansatz Unterschiede beim Abbau der Staatsverschuldung erklären? Eine vergleichende Untersuchung von Großbritannien, Deutschland, Schweden und Finnland, 2005, S. 13f.

² Vgl. Bodem, Julia: Die Staatsschuldenkrise in der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion: Collective Action Clauses und die Einbindung privater Gläubiger der Schlüssel zum Weg aus der Krise?, 2012, S. 16.

³ Vgl. Ebenda.

Ein weiteres Negativbeispiel ist Spanien. Hier wurden während der Boom-Jahre in der Bauwirtschaft bis zu 800 000 neue Wohnungen jährlich gebaut.¹ Die Leute profitierten auch hier, gleich wie in den USA, von den steigenden Grundstückspreisen. Der Ausgang dieses Szenarios ist allerdings allseits bekannt. Dazu kommen auch in Spanien Korruptionsfälle, das über die Verhältnisse leben sowie ineffiziente Staatsadministration.

Um noch ein Beispiel zu nennen, auch in Italien wurden viele Fehlentscheidungen und falsche Verhaltensweisen diverser Institutionen an den Tag gelegt. An Italien ist zu erkennen, dass auch einzelne Personen ihren Teil zu Misere beigetragen haben. So kann das ständige politische Hin- und Her des langjährigen Ministerpräsidenten Silvio Berlusconi genauso als Faktor für die Entstehung der Eurokrise einfließen. Und auch in Italien mussten diverse Banken vom Staat gestützt werden, auch wenn die Italienischen Banken, durch ihre konservative Geschäftspolitik, noch relativ glimpflich durch die Finanzkrise kamen.²

Die Beispiele von oben zeigen, dass sehr viele unterschiedliche Faktoren und Handlungsweisen von diversen Institutionen, Personen oder auch Regierungen gemeinsam dazu beigetragen haben, dass die heutige Krise in dem Ausmaß entstehen konnte.

3.1.4. Die gemeinsame Währung

Manche Ökonomen gehen davon aus, dass die Ursache der gesamten Krise in Europa der gemeinsamen Währung entstammt bzw. eigentlich auf zu wenig Abstimmung der Staaten untereinander.³ Natürlich ist die Währung an sich nicht an den Problemen schuld. Das Problem liegt an der Unterschiedlichkeit der einzelnen EU-Länder und der Ausgestaltung der gemeinsamen Wirtschafts- und Währungsunion.

Die Gründe dafür sind folgende:

Ungleichgewichte in der Euro-Zone

Bevor der Euro eingeführt wurde, war die Inflation in den nördlichen EU-Mitgliedsstaaten eher geringer als die der südlicheren Mitgliedsstaaten. Durch das System der Wechselkurse konnte die Kaufkraft jedoch im Gleichgewicht gehalten werden. Nachdem der Euro eingeführt wurde, gab es dieses Gleichgewicht jedoch nicht mehr. Die Mitgliedsstaaten vereinbarten zwar ein gemeinsames jährliches Inflationsziel, dieses konnte jedoch nicht eingehalten werden. So kam es, dass es in einigen Mitgliedsstaaten zu Leistungsbilanzdefiziten und in anderen zu Leistungsbilanzüberschüssen kam. Die Länder mit den Leistungsbilanzdefiziten weisen auch eine deutlich höhere Arbeitslosigkeit auf als die Länder mit den Leistungsbilanzüberschüssen.

¹ Vgl. focus.de: http://www.focus.de/finanzen/news/staatsverschuldung/tid-26641/das-naechste-opfer-der-euro-krise-zehn-gruende-fuer-den-niedergang-spaniens_aid_786172.html, abgerufen am 19.02.2013.

² Vgl. ftd.de: <http://www.ftd.de/politik/europa/:schuldenkrise-die-gruende-fuer-italiens-misere/60106389.html>, abgerufen am 19.02.2013.

³ Vgl. Kohlweiss, Rene: Die EU in der Krise: Veränderungen der Positionen einzelner EU-Mitgliedsstaaten bezogen auf die politische Zusammenarbeit in der Europäischen Union durch die Eurokrise, 2012, S. 77.

Einheitliche Zinspolitik

Die einheitliche Zinspolitik in der Euro-Zone führte dazu, dass der Zinssatz in allen EU-Staaten gleich ist. Das bedeutet, dass in einigen Ländern ein zu niedriger Zinssatz herrscht und in anderen Ländern ein zu hoher. Die Folgen davon sind, dass es in manchen Ländern zu längeren Konjunkturabschwüngen kommt und in anderen Ländern zu möglicher Blasenbildung (siehe Immobilienmarkt in Spanien).

3.2. Auswirkungen auf die Bankenbranche

Die vorherigen Kapitel sind bereits darauf eingegangen, dass von der Finanzkrise von 2007 vor allem Banken betroffen waren. Es wurde auch geklärt, dass ein Faktor für die Ausbreitung der Euro-Krise im Bankensektor zu finden ist. Doch welche Auswirkungen haben die diversen Wirtschaftskrisen auf die Banken im Speziellen. Die folgenden Seiten klären diese Frage und zeigen die Folgen für europäische Banken auf.

Notverstaatlichungen

Eine der Folgen der Krise von 2007 war die Notverstaatlichung dutzender Banken weltweit und auch in Europa. Als Notverstaatlichung wird eine zeitweilige Verstaatlichung von privaten Großunternehmen verstanden. Dies geschieht um weitergehende negative Auswirkungen eines Unternehmenszusammenbruchs auf andere Wirtschaftsteilnehmer zu vermeiden. Dies fand nach 2007 in der Bankenbranche vermehrt statt. Vor allem deshalb, weil es vor allem bei Banken weitreichende Folgen hat, sollten diese insolvent werden. Die Notverstaatlichung sollte jedoch nur als Notlösung und nicht als Prävention für zukünftige Krisen gesehen werden.¹ Folgende Tabelle zeigt das Ausmaß der Notverstaatlichungen in Europa ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

Verstaatlichte Banken in Europa als Folge der Finanzkrise		
Österreich	Deutschland	Island
Kommunalkredit Austria Hypo Alpe Adria Österreichische Volksbanken AG	Hypo Real Estate Commerzbank	Kaupthing Bank

¹ Vgl. Mader, Kristina: Die Subprime-Krise – Entstehung, Ausbreitung und Ableitung von Handlungsempfehlungen aus institutionenökonomischer Sicht, 2008, S 61.

Großbritannien	Spanien	Frankreich
Royal Bank of Scotland Northern Rock Lloyds Banking Group	Bankia Nova Galicia	Dexia Crédit Immobilier de France

Tabelle 5: Notverstaatlichte Banken in Europa in Folge der Finanzkrise

Die Tabelle lässt fast den Anschein zu, dass das europäische Bankwesen fest in staatlicher Hand ist. Dies ist natürlich nicht ganz richtig, denn die Tabelle zeigt lediglich einige der europäischen Banken, an denen Staaten seit 2007 Anteile halten. Ein Beispiel ist die Commerzbank. Der Staat hält 25 % plus eine Aktie an der Bank. Nichtsdestotrotz zeigt die Tabelle, welches Ausmaß die Finanzkrise von 2007 für die Bankenbranche hatte. Weiterführend ist nochmal zu erwähnen, dass das geliehene Geld der Staaten zu einer weiteren Verschuldung dieser führte.

Für die Banken bedeuten diese Notverstaatlichung und Teilnotverstaatlichungen natürlich einen geringeren Anteil bei der Ausübung strategischer und operativer Entscheidungen.

Basel III

Als Basel III wird ein Regulierungspaket des Baseler Ausschusses bezeichnet. Dieses Regulierungspaket ist ein Bankenregulierungspaket, das als Reaktion auf die offengelegten Schwächen im europäischen Bankensystem seit 2007 betrachtet werden kann.¹

Als Bankenregulierung wird die Tätigkeit des Staates bezeichnet, Normen und Vorschriften zur Überwachung von Banken zu entwickeln um dadurch die Funktionsfähigkeit des Bankensektors zu steigern.² Die Gründe dafür sind, dass die Ursachen verschiedener Wirtschaftskrisen im Bankensystem liegen. Da eine moderne Volkswirtschaft jedoch nicht ohne Bankenwesen erfolgreich sein kann, mussten Lösungen gefunden werden, um ein stabiles Bankenwesen zu ermöglichen.

Basel III ist also eines dieser Bankenregulierungsprogramme, welches für die Europäische Union gilt. Zu beachten ist, dass Basel III auf Basel II aufbaut. Es ist also eine Erweiterung des bestehenden Basel II, welches auch weiterhin seine Wirksamkeit behält.

Grundsätzlich geht es bei Basel II und Basel III um Punkte wie Risikomessung und um die Definition des Eigenkapitals sowie der erforderlichen Mindestquoten.³ Das bedeutet für

¹ Vgl. Gaschler, Daniel: Basel III – Die Auswirkungen der neuen Eigenkapital-Definition für Banken, 2013, S. 15f.

² Vgl. Thiry, Daniel: Eine empirische Analyse der Marktdisziplinierung deutscher Sparkassen, 2009, S. 18ff.

³ Vgl. Kelm, Michael: Basel II und Rating: Anforderungen an die Kreditinstitute und Möglichkeiten der Mandantenunterstützung durch die Steuerberater zur Optimierung des Ratings, 2007, S. 2ff.

Kreditinstitute, dass die Vergabe von Krediten genauen Bestimmungen folgt und auch, dass jedes Kreditinstitut ein gewisses Mindestkapital in Form von Eigenkapital halten muss.

Daraus ergeben sich für das strategische Controlling weitere Anforderungen. Denn die oben genannten gesetzlichen Vorschriften müssen auch in der Strategie ihren Platz finden. Auch hier sind das strategische Controlling sowie das strategische Management gefordert, die Strategie danach auszurichten. Der strategische Controller muss die Strategie nach den gesetzlichen Vorschriften steuern und bei Anzeichen von Abweichungen sofort reagieren.

Bankenstresstest

Der Begriff Stresstest kommt ursprünglich aus der Humanmedizin und bezeichnete Belastungstests, wurde aber auch schon länger im Zusammenhang mit der Szenariotechnik verwendet. Seit 2007 dürften Menschen diesen Begriff jedoch vorwiegend mit der Finanzwirtschaft assoziieren. Dort werden diese Tests als Teil des Risikomanagements betrachtet.¹ Erhöhte Aufmerksamkeit kommt dem finanzwirtschaftlichen Stresstest jedoch erst seit 2007 zu. Seitdem wurden in vielen Volkswirtschaften weltweite diverse Bankenstresstests durchgeführt. Beispielsweise wurde im Jahr 2009 ein solcher Bankenstresstest in den USA für 19 Großbanken durchgeführt. Auch in der Europäischen Union wurde ein solcher Test im Mai 2010 durchgeführt. Simuliert wurde dabei eine starke Rezession, die mit Einbrüchen auf den Aktienmärkten einherging. Bestanden hatten jene Institute, die selbst unter diesen Bedingungen noch eine Kernkapitalquote von 6 % aufweisen konnten. Insgesamt wurden in der EU 91 Banken getestet. Sieben davon haben den Stresstest nicht bestanden.

Zwar handelt es sich bei diesen Tests nur um Annahmen und Simulationen, dennoch kann so ein Test auch Auswirkungen auf die Gegenwart haben. Im positiven Sinn kann ein Kreditinstitut erkennen, dass Handlungsbedarf besteht. Im negativen Sinn kann es aber auch zu einem Reputationsverlust des Kreditinstituts führen. Solche Testergebnisse gehen natürlich durch die Medien und werden von den Kunden wahrgenommen.

Auch dieser Punkt kann also für das strategische Controlling von Bedeutung sein. Eine mögliche Variante wäre die Aufnahme eines solchen Stresstests in das eigene strategische Portfolio. Dies könnte so aussehen, dass bereits bei der Strategiefindung ein Stress-test durchgeführt werden könnte. Dadurch soll betrachtet werden, ob die Strategie dabei hilft, den Stresstest besser zu überstehen. Weiters könnte jährlich durch das strategische Controlling ein solcher Stresstest durchgeführt werden, um zu erkennen, ob die aktuelle Strategie noch wirksam ist.

¹ Vgl. Heidrich, Annegreth: Szenarioanalysen als Instrument des Managements operationeller Risiken in Kreditinstituten, 2007, S. 26.

3.3. Auswirkungen auf die europäischen Volkswirtschaften

Weiter oben wurde bereits erwähnt, dass die Bankenhilfspakete bzw. die Notverstaatlichungen einiger europäischer Banken negative Auswirkungen auf die Volkswirtschaften hatten. An dieser Stelle soll konkret auf ein Beispiel eingegangen werden. Als Beispiel soll an dieser Stelle Österreich herangezogen werden. Im Jahr 2008 war insgesamt eine Summe von 21 Milliarden Euro an Bankenhilfe aufgewendet worden. Dieser Betrag setzt sich aus direkten Kapitalzuschüssen an Banken, Partizipationskapital, Haftungen, Bürgschaften sowie staatlich garantierten Anleihen der Banken zusammen. Der Staat erhält zwar auch von den Banken Rückflüsse in Form von Zinsen oder Dividenden, dieser Betrag deckte im Jahr 2008 jedoch nicht die Aufwendungen des Landes Österreich für diese 21 Milliarden Euro. Das bedeutet, dass der Staat Österreich im Jahr 2008 einen Verlust von ca. 2,36 Milliarden Euro durch die Bankenrettungspakete eingefahren hat.

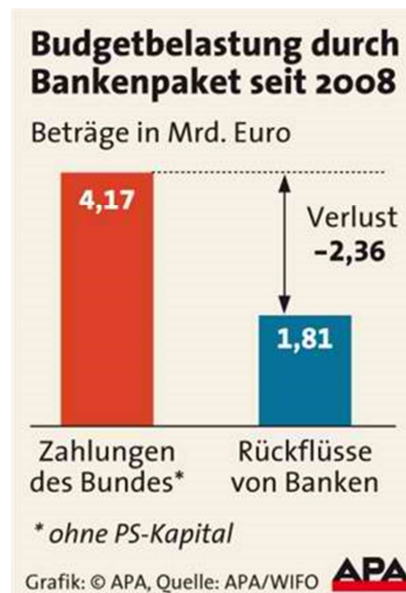


Abbildung 13: Budgetbelastung Österreichs durch das Bankenhilfspaket¹

Das Beispiel zeigt, wie sehr diese Bankenhilfspakete das Budget des Staates belasten. Dies ist nicht nur in Österreich, sondern in vielen europäischen Volkswirtschaften der Fall und ein weiterer Beweis dafür, dass die Schieflage von Banken eine Gefahr oder Belastung für ganze Volkswirtschaften darstellen kann. Die Antwort kann nur sein, dass sich Banken strategisch sicherer aufstellen. Das strategische Bankcontrolling soll diesen Prozess unterstützen.

¹ Abbildung 12: derstandard.at: <http://derstandard.at/1347492978084/Bankenhilfe-macht-Staat-um-236-Milliarden-Euro-leichter>, abgerufen am 20.02.2013.

4. Strategisches Bankcontrolling auf Basis langfristiger Existenzsicherung

Kapitel 4 dieser Arbeit beschäftigt sich mit dem Aufbau eines Konzeptes des strategischen Bankcontrollings. Dieses soll auf der theoretischen Grundlage der vorangegangenen Kapiteln aufbauen. Ziel dieses Konzeptes ist die langfristige Existenzsicherung von Banken und damit die Erfüllung der moralischen und ethischen Verantwortung der Banken.

4.1. Empirische Untersuchung

4.1.1. Struktur und Ziele der empirischen Untersuchung

Um die Erstellung des strategischen Bankcontrolling Systems zu unterstützen bzw. um bessere Ergebnisse damit zu erzielen, wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt. Diese wurde mittels Fragebogen bewerkstelligt. Als Zielgruppe für den Fragebogen wurden berufstätige Personen jeden Alters und aus verschiedenen Branchen herangezogen. Allerdings wurde dabei Rücksicht genommen, dass diese Personen einer kaufmännischen Tätigkeit nachgehen. Zudem wurde der Fragebogen auch im sozialen Netzwerk XING in einer Controller-Gruppe veröffentlicht.

Der Fragebogen wurde dabei elektronisch erstellt und nur über elektronische Medien verbreitet. Der Aufbau des Fragebogens gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil versucht die Beziehung von operativem und strategischem Controlling aufzuzeigen. Der zweite Teil geht auf das Thema strategisches Bankcontrolling ein und der dritte Teil schließlich versucht eine Verbindung von strategischem Controlling mit dem Faktor Personal herzustellen.

Der Fragebogen verfolgt das Ziel, wie oben bereits kurz erwähnt, bei der Entwicklung eines strategischen Bankcontrolling Systems unterstützend mitzuwirken. Das bedeutet, dass die Ergebnisse in das System miteinfließen sollen. Darüber hinaus soll durch den Fragebogen ein ungefähres Bild eruiert werden, wie es um das strategische Controlling im Allgemeinen steht.

4.1.2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Auf den folgenden Seiten werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Die gestellten Fragen des Fragebogens werden dabei der Reihe nach abgehandelt und die Ergebnisse analysiert. Die Ergebnisse werden im Anhang nochmals dargestellt.

Als erstes wurde versucht, den aktuellen Bekanntheitsgrad des strategischen Controllings zu eruieren. Das Ergebnis kann dabei durchaus als erfolgreich betrachtet werden. Von den Befragten gaben 35% an, dass sie mit dem Begriff sehr vertraut seien. Immerhin weitere 35% bewerteten ihre Vertrautheit mit dem strategischen Controlling als höher ein. Das bedeutet, dass 70% der Befragten bereits vom strategischen Controlling etwas gehört haben oder vielleicht bereits damit in Berührung gekommen sind. Dies kann als gute Ausgangslage betrachtet werden, da dies dazu führt, dass man bei der Einführung eines strategischen Bankcontrolling Systems nicht bei null anfangen müsste.

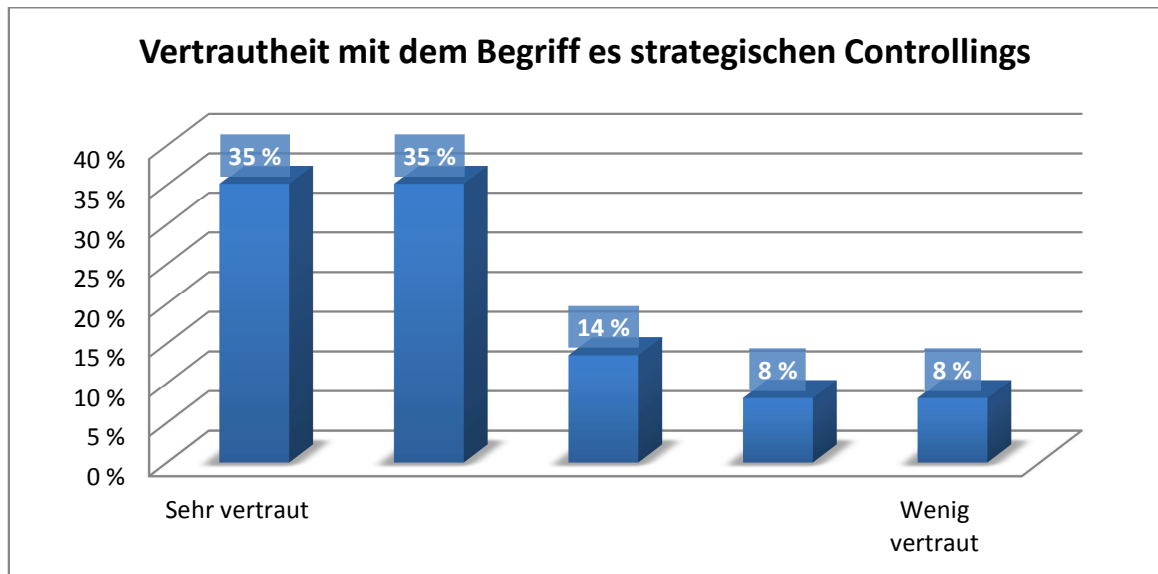


Abbildung 14: Vertrautheit des Begriffes des strategischen Controllings

Die nächste Frage behandelte das Vorhandensein einer Abteilung für operatives und strategisches Controlling. Hier gaben 68% der Befragten an, dass es in ihrem Unternehmen eine eigene Abteilung für operatives Controlling geben würde. Im Vergleich dazu gaben 42% der Befragten an, dass es in ihrem Unternehmen eine eigene Abteilung für strategisches Controlling gibt. Hier ist festzuhalten, dass diese Frage sehr allgemein gestellt wurde, dass bedeutet, dass es keine Berücksichtigung der Unternehmensgröße der Befragten gibt.

Bei der Frage nach dem Vorhandensein einer strategischen Controlling Abteilung wurde zusätzlich gefragt, wer diese Funktion ausübt, wenn es keine eigene Abteilung gibt. Das Ergebnis sind in zusammengefasster Form folgende Antworten: Management/Geschäftsführung, Controlling Abteilung, Kaufmännische Leitung, Buchhaltung, Konzern/Konzerncontrolling.

Aus den Ergebnissen kann man schlussfolgern, dass es in vielen Unternehmen bereits eine eigene strategische Controlling Abteilung gibt. Dennoch dürfte dies in einem Großteil der Unternehmen noch nicht so sein. Natürlich muss hier zwischen Groß-, Mittel- und

Kleinunternehmen unterschieden werden. Dennoch gibt es hier sicherlich noch großes Potential, wie die Zusatzfrage zeigt. In vielen Unternehmen könnte man Bereiche wie die Geschäftsführung, das Controlling sowie die Buchhaltung sicherlich entlasten und ein professionelleres strategisches Controlling installieren.

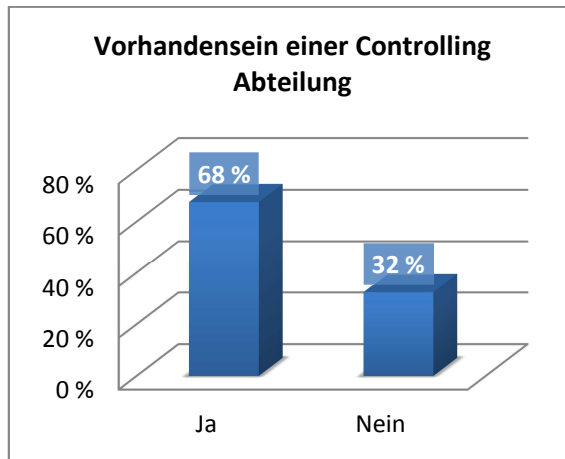


Abbildung 15: Vorhandensein einer Controlling Abteilung

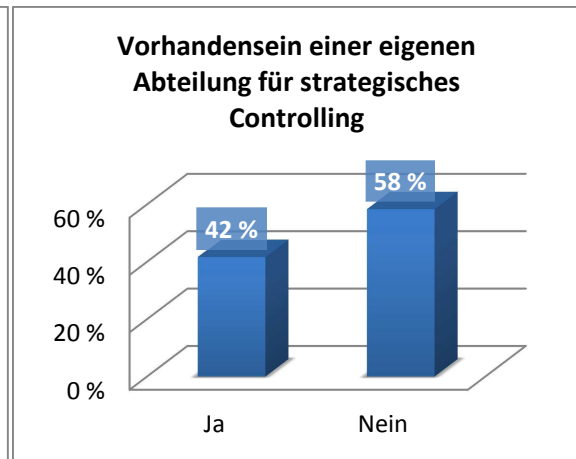


Abbildung 16: Vorhandensein einer strategischen Controlling Abteilung

Die nächsten beiden Fragen handelten von der Bedeutung des operativen und des strategischen Controllings in den Unternehmen der Befragten. Auf die Frage nach der Bedeutung des operativen Controllings antworteten 42% mit einer „sehr hohen“ Bedeutung. Beim strategischen Controlling waren es dagegen lediglich 28% die angaben, dass das strategische Controlling in ihrem Unternehmen eine sehr hohe Bedeutung einnehme. Es zeigt sich also, dass das operative Controlling in vielen Unternehmen eine wichtigere Stellung einnimmt als das strategische Controlling. Natürlich kann man beide Bereiche niemals vollkommen getrennt voneinander betrachten, dennoch sollte man in einem Unternehmen klare Aufgaben für das operative und für das strategische Controlling definieren, um so effektiv zu werden. Immerhin antworteten auch 3%, dass das strategische Controlling in ihrem Unternehmen eine „sehr niedrige“ Bedeutung hätte und 14% gaben eine eher niedrigere Bedeutung an. Daran lässt sich ein Handlungsbedarf erkennen.

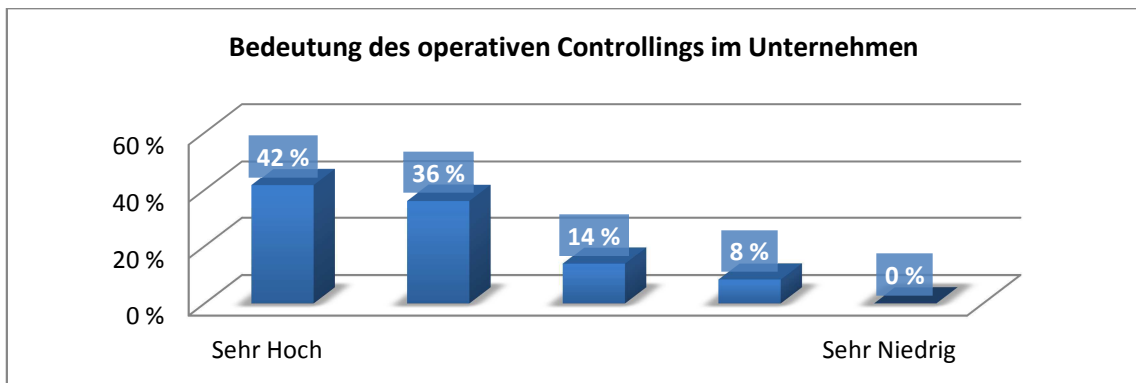


Abbildung 17: Bedeutung des operativen Controllings im Unternehmen

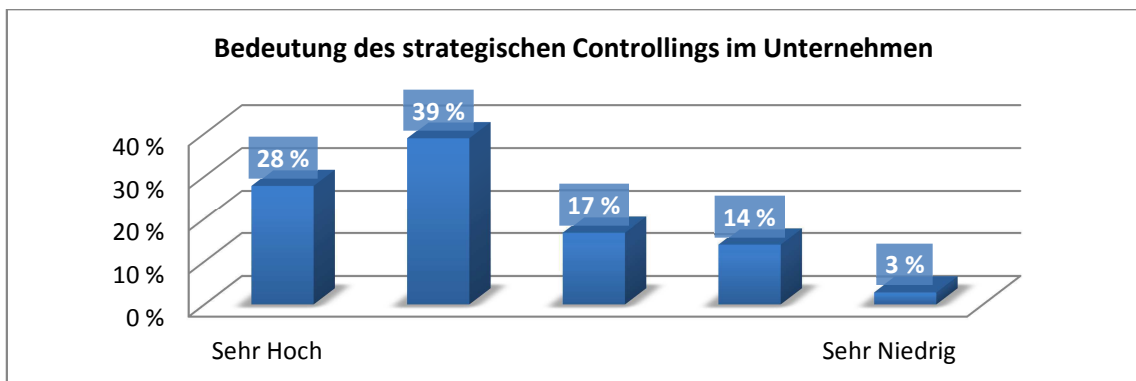


Abbildung 18: Bedeutung des strategischen Controllings im Unternehmen

Die nächste Frage behandelte die strategischen Controlling Instrumente. Bei dieser Frage lassen sich Synergien zur aller ersten Frage herstellen. Dort gaben ca. 70% der Befragten an, sie wären mit dem Begriff des strategischen Controllings vertraut. Auch bei der Frage nach der Bekanntheit der strategischen Controlling Instrumente kann man sehr schön erkennen, dass die Befragten zum Großteil bereits davon gehört haben oder damit zu tun hatten. So kennen 94% der Befragten die SWOT Analyse. Auch die anderen Instrumente scheinen allseits bekannt zu sein. Den niedrigsten Wert konnte die Stakeholder Analyse erzielen, aber auch diese ist mit 52% bei mehr als der Hälfte der Befragten bekannt. Zusätzlich dazu geben 24% der Befragten an, sie würden noch andere Instrumente kennen. Dieses Ergebnis kann als sehr positiv angesehen werden, denn dadurch dürfte die Installation bzw. Verbesserung eines strategischen Controlling Systems in einem Unternehmen sehr viel leichter fallen.

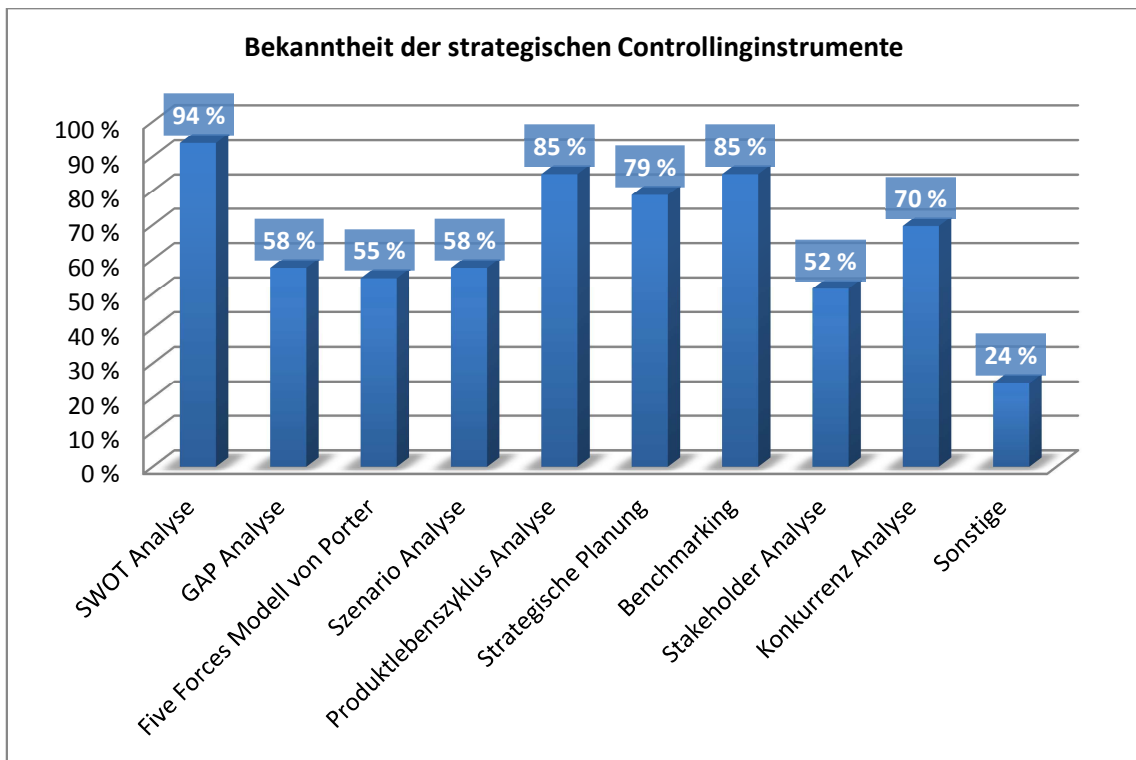


Abbildung 19: Bekanntheit der strategischen Controllinginstrumente

Die nächste Frage behandelte die Wichtigkeit des strategischen Controllings. Die erste Frage ging darauf ein, für wie wichtig die Befragten das strategische Controlling für Unternehmen im Allgemeinen halten. Die zweite Frage zielte darauf ab herauszufinden, für wie wichtig die Befragten das strategische Controlling für Banken im Speziellen halten. Die Ergebnisse sind, dass die große Mehrheit dem strategischen Controlling sowohl auf der Ebene aller Unternehmen und auch auf der Ebene von Banken im Speziellen eine sehr große Wichtigkeit bescheinigt. Interessant ist bei diesen beiden Fragen auch, dass ca. 60% der Befragten bescheinigen, dass das strategische Controlling für Banken sehr wichtig sei. Dies ist deshalb interessant, weil bei der Frage nach der Wichtigkeit für Unternehmen im Allgemeinen nur ca. 45% angaben, das strategische Controlling sei sehr wichtig. Daraus lässt sich ableiten, dass viele der Befragten durchaus der Meinung sind, dass es für Banken unerlässlich ist ein effektives und effizientes strategisches Controlling im Unternehmen installiert zu haben.

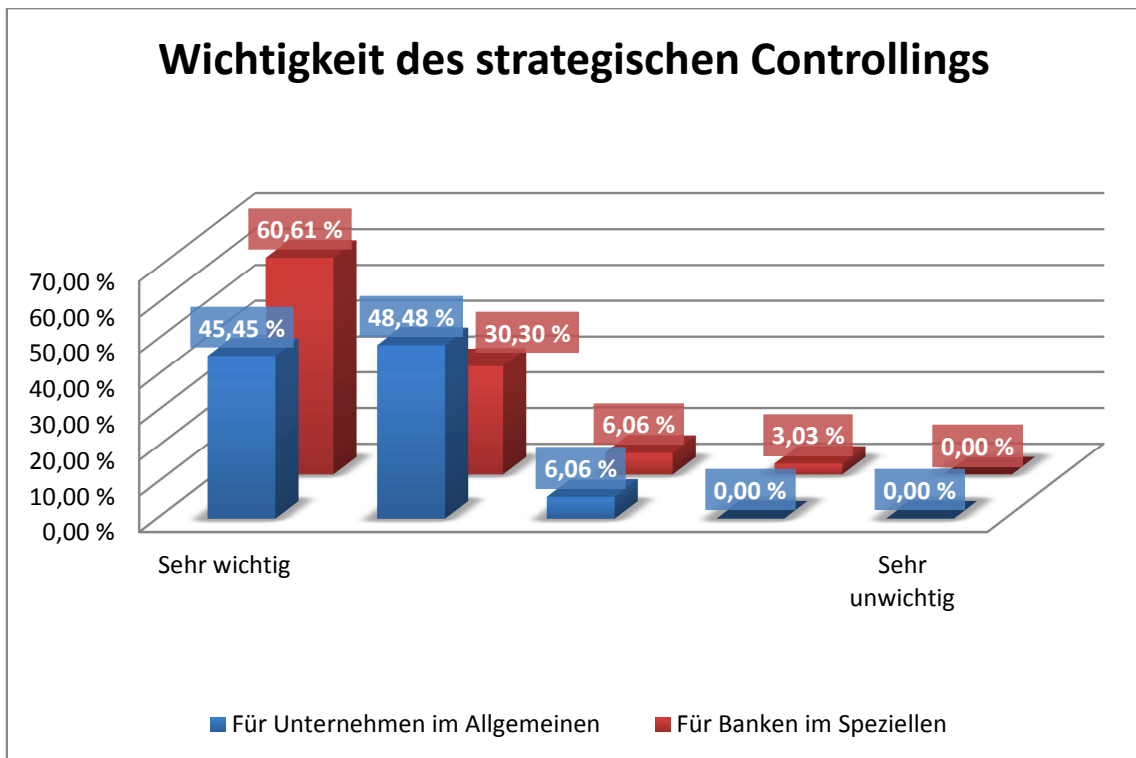


Abbildung 20: Wichtigkeit des strategischen Controllings

Die nächste Frage versuchte herauszufinden, wie die Befragten bestimmte Faktoren nach deren Wichtigkeit einordnen. Die Frage lautete: „Beurteilen Sie die Wichtigkeit der unten angegebenen Bereiche für Banken“. Die Bereiche, die zur Auswahl standen, waren Gewinn, langfristige Existenzsicherung, Eigenkapital, Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebsklima und Zinsmarge. Die Befragten mussten hierbei jedem Faktor eine gewisse Prozentzahl zuordnen und mussten insgesamt 100% vergeben. Mit 23% an der Spitze vergaben die meisten Befragten ihre Prozente für die langfristige Existenzsicherung. Dahinter sind jeweils mit 21% der Gewinn und das Eigenkapital. Dieses Ergebnis lässt erkennen, dass bei der Erarbeitung des strategischen Controlling Systems und auch der damit verbundene Einfluss auf das strategische Management klar in die Richtung der langfristigen Existenzsicherung gehen sollten. Daneben sollte man in der Strategie und der strategischen Steuerung des Unternehmens aber nicht auf die Faktoren Gewinn und Eigenkapital vergessen.

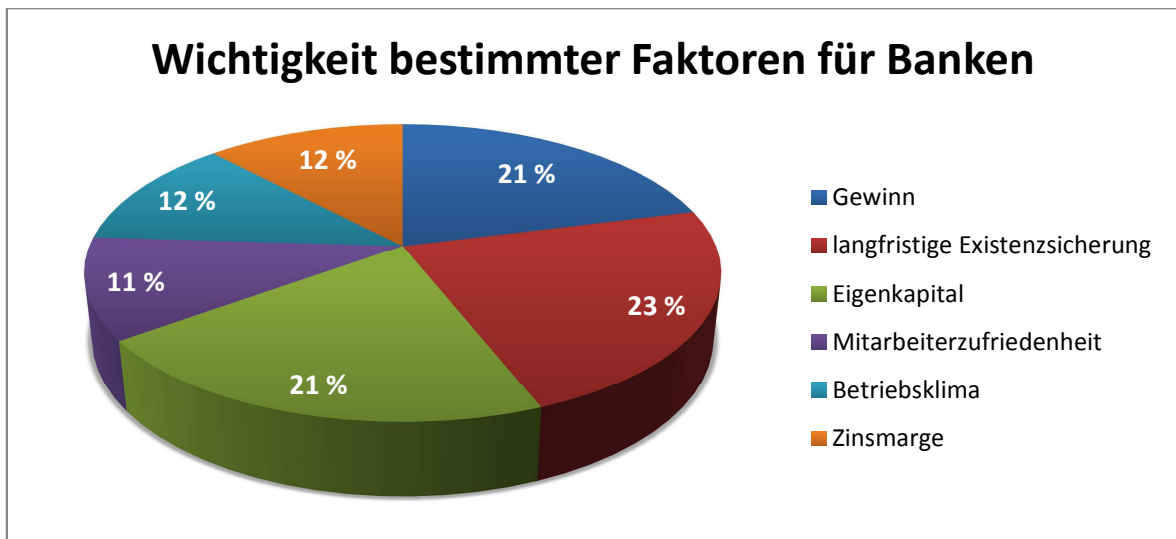


Abbildung 21: Wichtige Faktoren für den Erfolg von Banken

Damit man ein wirksames strategisches Controlling System für Banken aufstellen kann, muss bekannt sein, welche Eigenschaften dieses System aufweisen soll. Daher versuchte die nächste Frage dies herauszufinden. Die Frage lautete: „Welchen Anforderungen muss ein strategisches Controllingsystem unterliegen, um für Banken effektiv zu sein?“. Die meisten Antworten erhielt der Punkt „Vorausschauend“. Etwa gleich viele Nennungen bekamen die Punkte analytisch wertvoll, systematisch und flexibel. Damit ist klar, wie ein strategisches Controlling System für Banken auszusehen hat. Es muss vor allem in der Analysephase sehr genau und vorausschauend vorgegangen werden. Auch nach der Implementierung des Systems und der Strategie ist die Anforderung an die vorausschauende Eigenschaft gegeben. Flexibilität ist deshalb wichtig, da das entwickelte System natürlich nicht starr ist. Es muss sich weiterentwickeln können und an die Gegebenheiten der momentanen Anforderungen anpassen können.

Daneben wurden viele Nennungen auch an „Einfach und Verständlich“ vergeben. Dies bedeutet für das System, dass es nicht zu komplex aufgebaut werden sollte. Natürlich muss es mit Fakten unterlegt sein und Verknüpfungen zulassen, allerdings nicht in einem solchen Ausmaß, dass das System nur mehr von den wenigsten durchblickt werden kann.

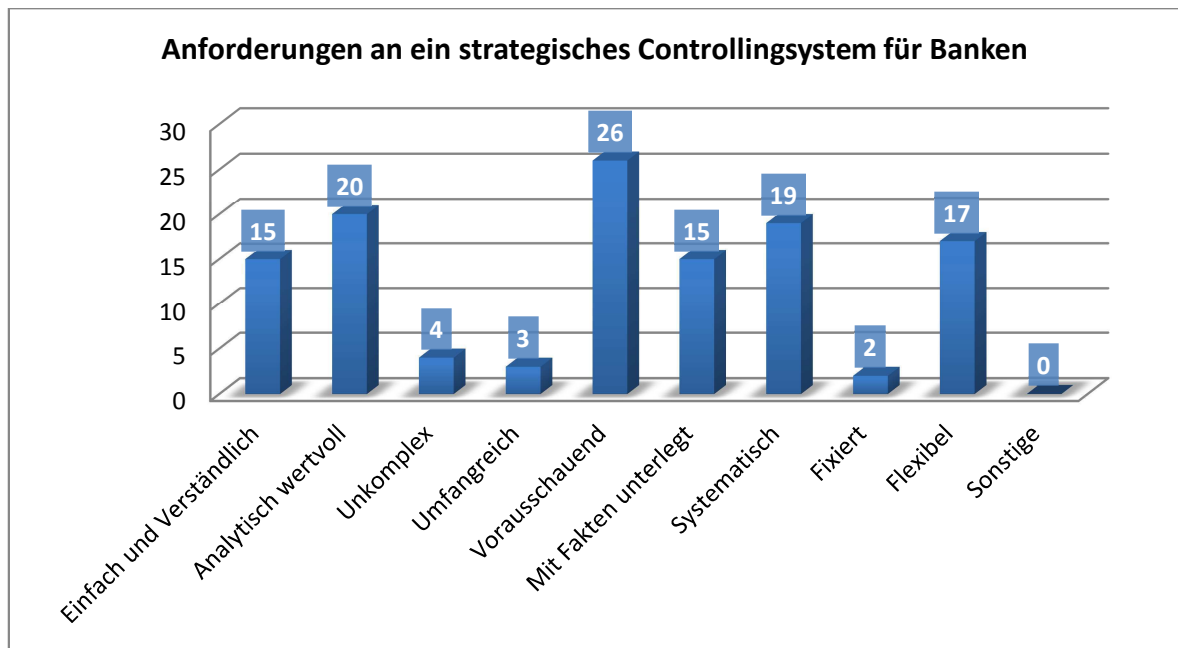


Abbildung 22: Anforderungen an ein strategisches Controllingsystem für Banken

Die nächste Frage versuchte die Befragten in ein bestimmtes Szenario zu versetzen. Das Szenario ging davon aus, dass alle Banken ein wirksames und effektives strategisches Controlling betreiben würden. Die Befragten mussten den ihrer Meinung nach fiktiven Einfluss auf die Volkswirtschaft bewerten. Zwar gaben nur 22% der Befragten an, dass dies einen hohen Einfluss auf die Volkswirtschaft haben würde, aber immerhin waren 50% der Befragten der Meinung, dass ein eher höherer Einfluss gegeben wäre.

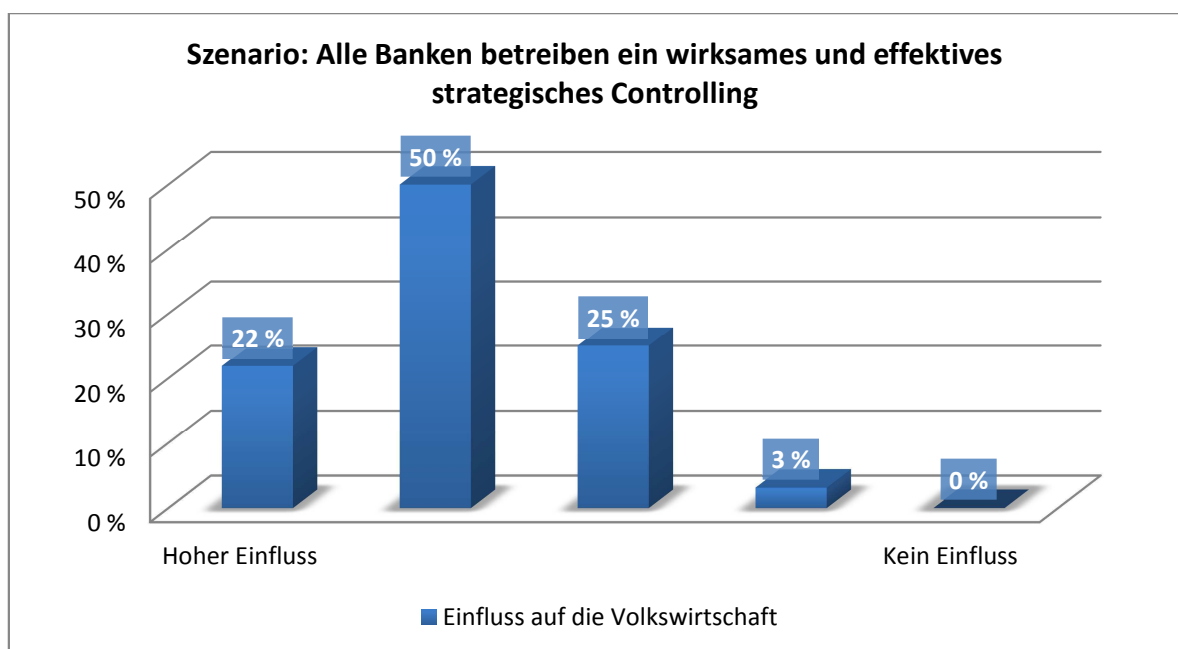


Abbildung 23: Szenario: Wirksames und effektives strategisches Controlling wird von allen Banken betrieben

Ein Faktor, den das strategische Management und das strategische Controlling mit sich bringen, kann die Kommunikation der entwickelten Strategie an verschiedene Adressaten sein. Die Fragestellung hierbei war, ob die Strategie an die Mitarbeiter des Unternehmens und an die Öffentlichkeit kommuniziert werden sollte. 100% der Befragten sind hierbei der Meinung, dass die Strategie an die Mitarbeiter kommuniziert werden sollte. In weiterer Folge gaben auch 97% der Befragten an, dass durch die Kommunikation der Strategie an die Mitarbeiter, die Mitarbeiterbindung gegenüber dem Unternehmen erhöht werden kann. Bei der Fragestellung nach der Kommunikation an die Öffentlichkeit, vergaben 69% der Befragten ein klares „Nein“. Dies sollte in weiterer Folge ebenfalls Beachtung in der Entwicklung des strategischen Bankcontrolling Systems finden. Die Strategie sollte klar an die Mitarbeiter des Unternehmens kommuniziert werden. Möglicherweise kann ein internes Marketing in Bezug auf die Strategie helfen.

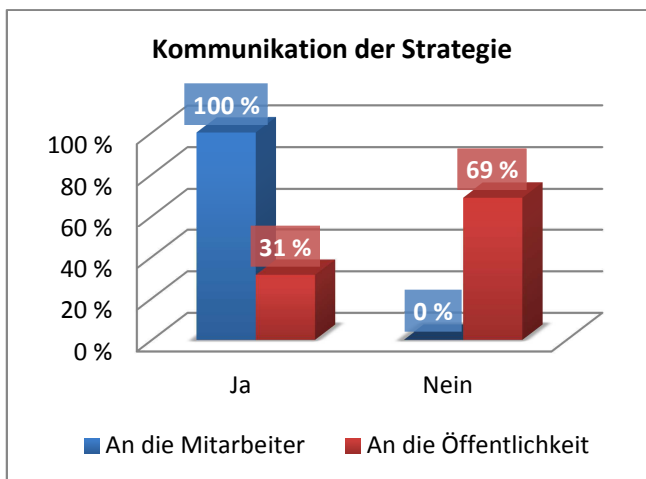


Abbildung 24: Kommunikation der Strategie

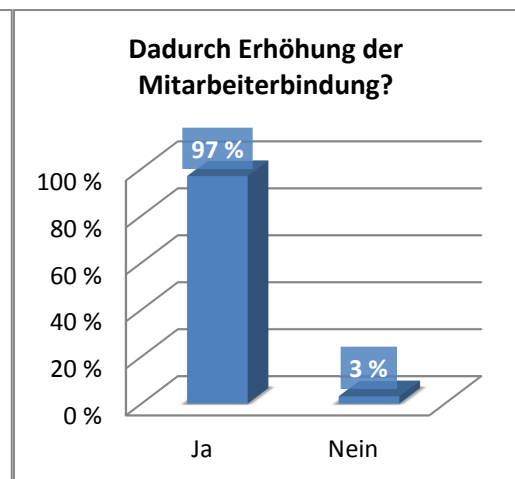


Abbildung 25: Erhöhung der Mitarbeiterbindung durch Kommunikation der Strategie

Zum Schluss der Befragung wurde der aktuelle Stand des strategischen Controllings in den Unternehmen der Befragten bewertet. Die Befragten mussten das strategische Controlling ihres Unternehmens anhand von 5 Eigenschaften bewerten. Die Eigenschaften sind: Qualität, Komplexität, Wirksamkeit, Genauigkeit, Bedeutung. In Abbildung 25 ist das Ergebnis aller dieser Eigenschaften abgebildet. Es zeigt sich, dass die Ergebnisse eher im mittleren Bereich konzentriert sind. Erfreulich ist, dass auf der Stufe „Niedrig“ wenige Antworten gegeben wurden. Andererseits beurteilten die wenigsten Befragten ihr Unternehmen mit der Stufe „Hoch“. Dies zeigt ebenfalls, dass im Bereich des strategischen Controllings noch sehr viel getan werden kann. Besonders das Ergebnis der Eigenschaft „Wirksamkeit“ muss eine deutliche Steigerung erfahren. Immerhin liegt darin der große Gewinn eines strategischen Controlling Systems. Denn nur ein wirksames System kann etwas im Unternehmen verändern.

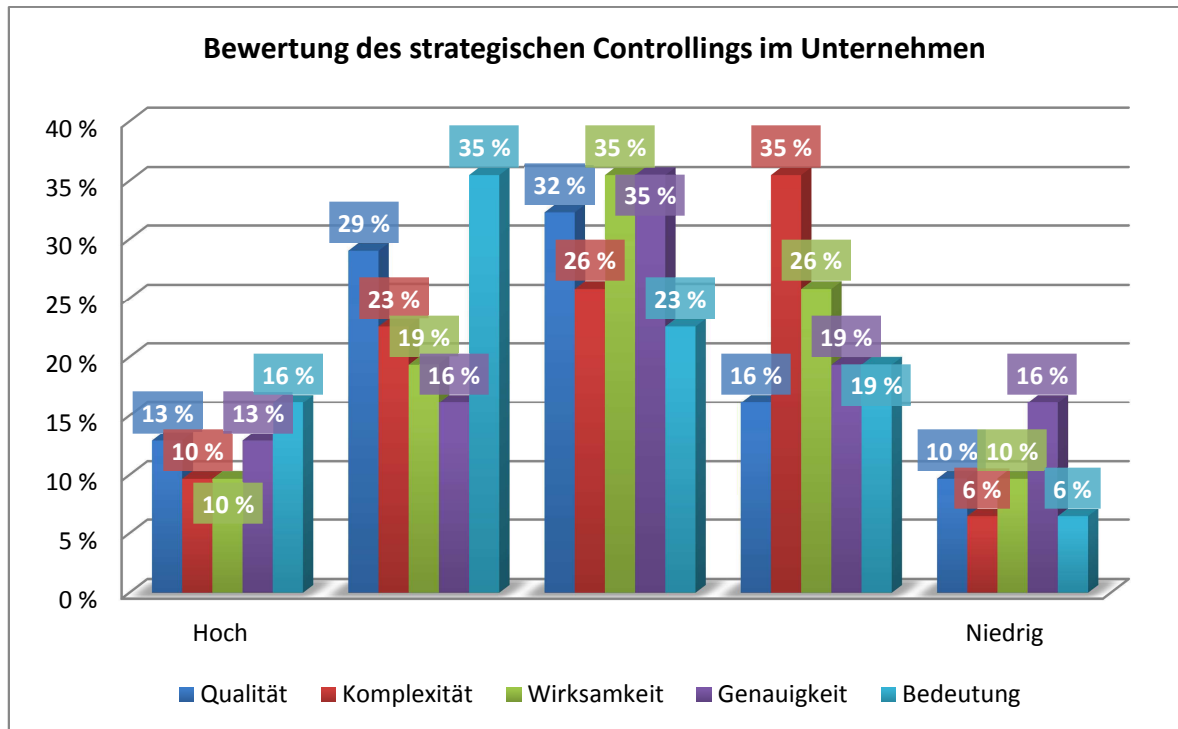


Abbildung 26: Bewertung des strategischen Controllings im eigenen Betrieb

Zusammenfassend kann man zu folgenden Ergebnissen der Befragung kommen:

- Das Wissen über strategisches Controlling ist vorhanden.
- Die Organisation des strategischen Controllings muss verbessert werden.
- Die Bedeutung und Wichtigkeit des strategischen Controllings findet Anerkennung.
- Im Bankensektor muss sich das strategische Controlling verstärkt um die langfristige Unternehmenssicherung, um das Eigenkapital und um das Erzielen eines vernünftigen Gewinns konzentrieren.
- Ein strategisches Controlling System für Banken muss vorrausschauend, analytisch wertvoll, systematisch und flexibel sein.
- Strategisches Controlling im Bankenbereich kann einen Einfluss auf die gesamte Volkswirtschaft haben.
- Die Kommunikation der Strategie an die Mitarbeiter kann zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden.
- Im Bereich des strategischen Controllings ist noch sehr viel Verbesserungspotential vorhanden.

Diese Ergebnisse dienen als Hilfestellung bzw. sollen als gewisse Grundlage in das strategische Bankcontrolling System einfließen. Sie belegen außerdem, dass im Bereich des strategischen Controllings noch viel Potential vorhanden ist und dass Unternehmen hier noch sehr viel herausholen können, was besonders auch für Banken gilt.

4.2. Volkswirtschaftliche Faktoren des Systems

Über die Bedeutung der volkswirtschaftlichen Einflüsse auf Banken, sowie umgekehrt der Einfluss von Banken auf die Volkswirtschaft wurde bereits in vorhergehenden Kapiteln ausführlich geschrieben. Dieses Kapitel soll konkret auf das strategische Bankcontrollingsystem und dessen Beeinflussung durch volkswirtschaftliche Faktoren ausgerichtet sein. Wie beschrieben müssen nämlich vor allem bei Banken volkswirtschaftliche Einflussgrößen berücksichtigt werden. Diese Faktoren, welche in das System integriert oder berücksichtigt werden müssen sind für europäische Banken unter anderem folgende:

- Leitzins der EZB
- Geldmenge innerhalb der EU
- Konjunkturdaten sowie andere volkswirtschaftliche Kennzahlen
- Schlecht messbare Kenngrößen einer Volkswirtschaft (Bsp.: Stimmung in einer Volkswirtschaft)
- Sicherheit und politische Stabilität innerhalb einer Volkswirtschaft

Der Leitzins ist ein von der Zentralbank des jeweiligen Landes festgelegter Zinssatz zur Steuerung des Geld- und Kapitalmarktes. Für die europäischen Staaten und damit auch Banken ist der Leitzins der EZB maßgeblich. Dieser Zinssatz bestimmt die Höhe, mit der sich Geschäftsbanken bei ihrer Zentralbank Liquidität beschaffen können.¹ In weiterer Folge bestimmt er damit auch die Konditionen, die eine Bank an ihre Kunden weitergibt. Der Leitzins hat eine sehr hohe volkswirtschaftliche Bedeutung. Ist der Zinssatz eher niedrig, so sind zwar zum einen die Zinssätze für Spareinlagen niedrig, zum anderen aber auch die Zinsen für Kredite. Damit wird ein Wirtschaftswachstum angeregt, da man annimmt, dass bei niedrigen Kreditzinsen eher investiert wird. Hier ist also die Bedeutung des Leitzinses für eine Volkswirtschaft und umgekehrt auch für Banken sehr schön ersichtlich. Dieser Punkt muss damit unbedingt auch in die Strategie und das strategische Controlling einer Bank einfließen. Denn je nachdem, in welcher Zinsphase man sich befindet, müssen andere Strategien festgelegt werden. Eine Niedrigzinsphase, wie oben beschrieben, wird eher zu einer vermehrten Kreditvergabe aus Sicht der Bank führen. Während eine Hochzinsphase eher zu einer Erhöhung der Spareinlagen führen wird. Dies führt aber unweigerlich auch zu anderem Verhalten bei Anlegern. So werden sichere Anlageformen, wie das Sparbuch oder der Bausparer, eher in Hochzinsphasen beliebt sein. In Phasen niedrigerer Zinsen werden Anleger vermehrt zu risikoreicheren Anlageformen wie Aktien tendieren. Wenn man diese Zinszyklen genau im Auge behält, kann man seine Strategie sehr gut daran anpassen. Hier ist also sowohl bei der Strategiefindung als auch bei der strategischen Steuerung immer auf die Leitzinsen zu achten.

Ein weiterer volkswirtschaftlicher Einflussfaktor für die Bank und ihre Strategie bildet die Geldmenge, die sich in einer Volkswirtschaft im Umlauf befindet. Zwar versteht man unter dem Begriff Geldmenge die Summe des vorhandenen Bestandes an Geld, die sich nicht bei Banken befindet, dennoch hat dies einen Einfluss auf Banken sowie auf Unternehmen

¹ Vgl. Puhani, Josef: Volkswirtschaftslehre: Basiswissen, 2003, S. 77.

allgemein.¹ Denn der Bestand an Geld hängt direkt mit Faktoren wie Konjunktur und Inflation zusammen. Ist in einer Volkswirtschaft beispielsweise zu wenig Geld vorhanden, was als Geldlücke bezeichnet wird, so hat dies negative Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum. Im Gegensatz dazu ist eine zu hohe Geldmenge ebenfalls nicht förderlich für eine Volkswirtschaft, da es dadurch zu einer Inflation kommt. Banken können aus dem Faktor Geldmenge also ebenfalls Hinweise für ihre Strategie finden. Für das strategische Controlling ist es ebenfalls wichtig, die Geldmenge einer Volkswirtschaft im Auge zu behalten um gegebenenfalls handeln zu können.

Im Grunde genommen handelt es sich bei Leitzinssätzen und Geldmenge um volkswirtschaftliche Kennzahlen. Dennoch wurden sie hier separat behandelt, da sie für Banken von besonderer Bedeutung sind. Neben diesen zwei volkswirtschaftlichen Kennzahlen gibt es jedoch noch sehr viele mehr. Für Banken gibt es also noch sehr viele Einflussfaktoren, die für die Strategieentwicklung sowie die Steuerung helfen können.

Zum einen sind die Konjunkturdaten einer Volkswirtschaft von Bedeutung. Streng genommen deutet der Begriff Konjunktur auf Schwankungen im Auslastungsgrad des Produktionspotentials einer Volkswirtschaft hin.² Im Volksmund wird aber einfachheitshalber der Begriff Wirtschaftswachstum als Synonym verwendet. Dieser Faktor zeigt einer Bank, ob sie zukünftig mit Investitionen von Unternehmen zu rechnen hat. Denn sinkt das Produktionspotential, so werden in einer Volkswirtschaft weniger Investitionen getätigt, was einer Senkung der vergebenen Kredite und Darlehen gleichkommt. Umgekehrt zeigt ein erhöhtes Wirtschaftswachstum, also eine Zunahme des Auslastungsgrades, dass vermehrt mit Investitionen und damit für Banken eine erhöhte Vergabe von Krediten zu rechnen ist.

Weitere volkswirtschaftliche Kennzahlen, die für die Strategie und die Steuerung der Strategie von Bedeutung sein können, sind: Arbeitslosenzahl, Auftragseingänge, Industrieproduktion, Aktienkurse, Immobilienpreise, Lebenserhaltungskosten, Rohstoffpreise und Währungskurse. Volkswirtschaftliche Kennzahlen sind für Banken relativ leicht zu beschaffen. Diese werden von Wirtschaftsforschungsinstituten oder von den einzelnen Staaten selbst veröffentlicht. Als Beispiel wird an dieser Stelle die Messung der Kaufkraft verschiedener Volkswirtschaften gezeigt (Siehe Abbildung 27). Der Big Mac Index zeigt, wie viel ein Big Mac in verschiedenen Ländern der Welt, nach Umrechnung in Dollar, kostet. So zeigt sich die in der Volkswirtschaftslehre bekannte Größe der Kaufkraftparität.³ Dies soll allerdings nur als Beispiel dienen und soll zeigen, dass Banken sehr viel Auswahl bei den volkswirtschaftlichen Kennzahlen haben. Natürlich muss hier mit Sorgfalt und Bedacht ausgewählt werden, welche Kennzahlen für die Strategie und Steuerung am sinnvollsten sind.

¹ Vgl. Lorz, Siebert: Einführung in die Volkswirtschaftslehre, 2007, S. 260f.

² Vgl. Wildmann, Lothar: Wirtschaftspolitik: Module der Volkswirtschaftslehre, 2012, S. 79f.

³ Vgl. Heiduk, Günter: Außenwirtschaft: Theorie, Empirie und Politik der interdependenten Weltwirtschaft, 2004, S. 243.

Abbildung 27: Der Big Mac Index¹

Die oben beschriebenen volkswirtschaftlichen Kennzahlen beruhen alle auf mathematischen Berechnungen. Daneben gibt es allerdings andere Größen, welche nicht so einfach zu eruieren sind. Das sind Größen, wie die allgemeine Stimmung in einer Volkswirtschaft oder die Stimmung der Bevölkerung gegenüber einer Branche. So kann man davon ausgehen, dass nach der Finanzkrise von 2007 sehr viele Menschen eher schlechter auf Unternehmen der Finanzbranche zu sprechen sind, zu welcher auch die Banken gehören. Man kann solche Stimmungen nur schwer greifen, aber es gibt Methoden oder Indikatoren, mit welchen man auch solche Faktoren in die Bankstrategie und deren Steuerung hineinfließen lassen kann. Möglichkeiten wären z.B. großangelegte Befragungen von Kunden oder auch von Nicht-Kunden. Das genaue Beobachten der Medien, wie Fernsehen oder Zeitungen, kann durchaus auch eine Methode zur Feststellung der Stimmung sein.

Ebenfalls von großer Bedeutung für eine Bankstrategie können die Sicherheit und die politische Stabilität einer Volkswirtschaft gesehen werden. Als politische Stabilität wird der Zustand innerhalb einer Gesellschaft oder des Staates oder auch zwischen Staaten be-

¹ Abbildung 26: wallstcheatsheet.com: <http://wallstcheatsheet.com/economy/your-ultimate-cheat-sheet-to-the-big-mac-index.html/>, abgerufen am 21.02.2013.

zeichnet, welcher die Beständigkeit, Dauerhaftigkeit aber auch die Veränderung und Evolutionsfähigkeit beschreibt.¹ Beispiele dafür wären die Kriminalitätsrate, Rechtssicherheit oder auch die Anzahl der Streiktage in der Volkswirtschaft. Diese Faktoren können beispielsweise von Bedeutung sein, wenn eine Bank plant, ihr Filialnetz zu erweitern. Dann sollten vorher Untersuchungen über das Zielland und dessen politische Stabilität angestellt werden.

Zusammenfassend lässt sich hier die Aussage treffen, dass die Zahl der volkswirtschaftlichen Einflüsse auf eine Bank und deren Strategie riesengroß ist. Für eine Bank gilt es also, den optimalen Mix aus Informationen zu finden, welche für die Strategiefindung oder auch die Steuerung der Strategie am hilfreichsten sind. Vielleicht kann dies sogar eine Aufgabe des strategischen Controllings darstellen. Sinn würde die Entwicklung eines Regelkreises machen. Das bedeutet, dass regelmäßig bestimmte Kennzahlen und Einflussfaktoren ermittelt werden und in einer Volkswirtschaftlichen Analyse verdichtet werden. Dies sollte immer mit dem Hintergrund der Unterstützung für die Strategie und deren Steuerung geschehen (siehe Abbildung 28).



Abbildung 28: Bankstrategie und dessen Steuerung in Zusammenhang mit volkswirtschaftlichen Einflüssen

Neben den bisher erwähnten volkswirtschaftlichen Faktoren, die für Banken relevant sein können, darf man auch nicht auf die volkswirtschaftliche Funktion der Banken vergessen. Denn allzu oft wurde Banken in der Vergangenheit vorgeworfen, sie würden nur versuchen, einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften. Deshalb werden an dieser Stelle

¹ Vgl. Lauth, Hans-Joachim: Vergleichende Regierungslehre: Eine Einführung, 2010, S. 29.

kurz die volkswirtschaftlichen Aufgaben von Banken beschrieben, da diese auch als Leitweg für die Strategie und deren Steuerung dienen kann.

Banken leisten für die Volkswirtschaft drei Funktionen. Diese Funktionen sind: Losgrößen-transformation, Fristentransformation und Risikotransformation.¹ Die erste Funktion ist die wohl bekannteste. Die Losgrößenformation sorgt für einen Ausgleich zwischen dem Angebot an Einlagen und der Nachfragen an Krediten. Unter der Fristentransformation versteht man die Fähigkeit, dass Banken kurzfristige Einlagen auch längerfristig verleihen, also in Form von Krediten vergeben können. Unter der Risikotransformation versteht man die Fähigkeit einer Bank, aufgrund ihrer Sachkenntnis und Sorgfalt eine Risikostreuung zu erreichen. Dies geschieht durch die Portfoliobildung, mit derer Hilfe die Bank verschiedenen Produkte nach verschieden hohem Risiko vermitteln kann.

4.3. Erstellung eines strategischen Systems auf Basis langfristiger Existenzsicherung

4.3.1. Aufbau des Systems

Das folgende Kapitel behandelt den Aufbau eines strategischen Controlling Konzeptes für Banken in Verbindung mit dem Prozess der Strategieentwicklung. Wie in einem späteren Kapitel beschrieben, gibt es verschiedene Möglichkeiten, wo man im Unternehmen ein strategisches Controlling System installiert und wie dieses aufgebaut ist. Allerdings ist die Frage des Wie vom Wo gänzlich unabhängig zu betrachten. An dieser Stelle soll das Wie, also wie kann ein strategisches Controlling Konzept aufgebaut werden, und darin enthalten auch das Wo behandelt werden. Der Aufbau eines strategischen Controlling Modells ist unweigerlich mit dem Aufbau der Strategiefindung und mit dem des strategischen Managements verbunden.² Der Prozess der Strategiefindung in einem Unternehmen kann allgemein hin in verschiedene Phasen gegliedert werden (siehe Abbildung 29). Diese Gliederung ist grundsätzlich für alle Unternehmen gleich. In der Bankenbranche ist selbstverständlich der Inhalt anders als in anderen Branchen, aber vom Aufbau her ist er identisch.

¹ Vgl. Bofinger, Peter: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre: Eine Einführung in die Wissenschaft von Märkten, 2010, S. 112.

² Vgl. Pracht, Arnold; Bachert, Robert: Strategisches Controlling: Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen, 2005, S. 19ff.

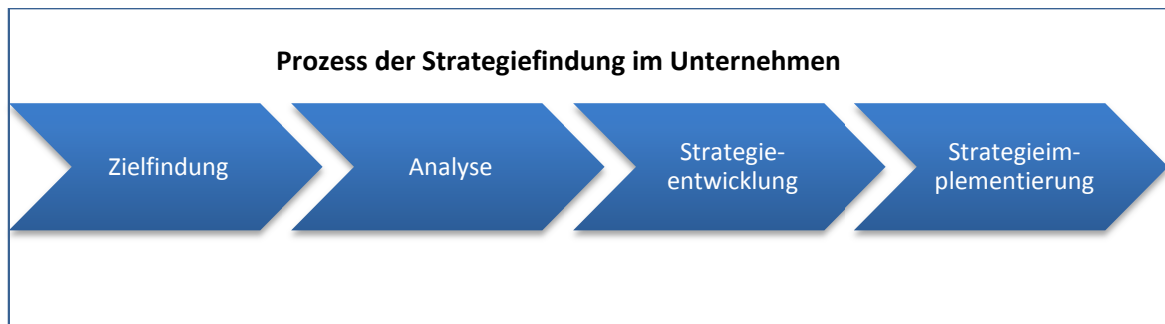


Abbildung 29: Prozess der Strategiefindung im Unternehmen¹

Der Grundstein, um eine Strategie zu finden liegt in einer Zielsetzung. Das Unternehmen, und damit stellvertretend die Geschäftsführung, muss ein Ziel für das Unternehmen definieren. Eine Strategie kann ohne ein Ziel nicht entwickelt werden bzw. ist ein definiertes Ziel oftmals bereits eine Strategie.² Ein Ziel wiederum sollte nicht willkürlich gewählt werden, sondern sollte wohl überlegt sein. Auch für die Zielfindung gibt es bestimmte Methoden und Instrumente, welche das strategische Management anwenden kann. Banken müssen bei der Entwicklung die Einflüsse des Finanzmarktes und der Geldpolitik ihrer jeweiligen Volkswirtschaft miteinbeziehen.

Wurde das Ziel definiert, kann zur nächsten Phase übergegangen werden, der Analysephase. In dieser Phase werden die Instrumente des strategischen Controllings angewendet. Das bedeutet, es werden Instrumente zur Analyse des Umfeldes und zur Analyse des Unternehmens selbst angewandt.³ Diese Analysen werden im Anschluss miteinander verknüpft und sollen die Stärken, Schwächen sowie die Chancen und Risiken des Unternehmens aufzeigen.⁴ Mit Hilfe der Ergebnisse soll anschließend ausgerichtet auf die ermittelten Ziele die Phase der Strategieentwicklung beginnen. Für Banken sind vor allem auch die Umfeldanalysen sehr wichtig. Eine gut durchgeführte Umfeldanalyse kann der Bank einen sehr guten Informationsvorsprung gegenüber Mitbewerbern geben. So können zukünftige Szenarien auf dem Geldmarkt oder der Zinssituation einer Volkswirtschaft analysiert werden. Dadurch kann die Bank sich durch die Strategie besser auf zukünftige Entwicklungen vorbereiten.

Mit Abschluss der Analysephase beginnt die Phase der Strategieentwicklung. Diese Phase beruht auf den zwei vorhergegangenen. Das bedeutet, dass aufbauend auf den definierten Zielen und unter Berücksichtigung der Analysedaten eine Strategie entwickelt wird.⁵ Beispiele hierfür könnten sein, dass man eine Strategie entwickelt, um die Kostenführerschaft in der Branche zu erlangen. Bei Banken könnte eine mögliche Strategie darauf ausgerichtet sein, den höchsten Marktanteil im Kommerzkundenbereich zu erlangen.

¹ Vgl. Reimer, Marko; Fiege, Stefanie: Perspektiven des Strategischen Controllings, 2009, S. 22.

² Vgl. Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, 2005, S. 68.

³ Vgl. Buchholz, Liane: Strategisches Controlling: Grundlagen – Instrumente – Konzepte, 2009, S. 51.

⁴ Vgl. Ebenda.

⁵ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 43f.

Die Strategie wird schließlich mit der Phase der Strategieimplementierung abgeschlossen. In dieser Phase werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Strategie im gesamten Unternehmen implementiert und umgesetzt werden kann. Denn grundsätzlich gilt, dass eine Strategie noch so gut sein kann, wenn diese nicht im Unternehmen angenommen wird oder schlecht umgesetzt wird, bringt sie dem Unternehmen keinen Nutzen.¹ Im Gegenteil, dadurch kann sie sogar großen Schaden anrichten. Im Bankenbereich wird man sich die Frage stellen, wie man die Strategie auf die einzelnen Filialen herunterbrechen kann.

Damit ist der grundsätzliche Prozess der Strategiefindung in einem Unternehmen beschrieben. Damit enden die Aufgaben des strategischen Controllings jedoch längst nicht bzw. ergibt sich dadurch noch keine ganzheitliche Sicht auf das strategische Controlling. Das strategische Controlling muss sich mit der laufenden Steuerung des strategischen Konzeptes sowie dem Risikomanagement beschäftigen. Zusätzlich sollte auch das Personalwesen eine Hilfestellung an das strategische Controlling in Form des richtigen Personals und der Organisation des strategischen Controllings leisten. Abbildung 30 zeigt die „Bank of Strategy“. Sie steht sinnbildlich für die Gesamtheit eines strategischen Controlling Konzeptes, wie es in einer Bank installiert werden sollte.

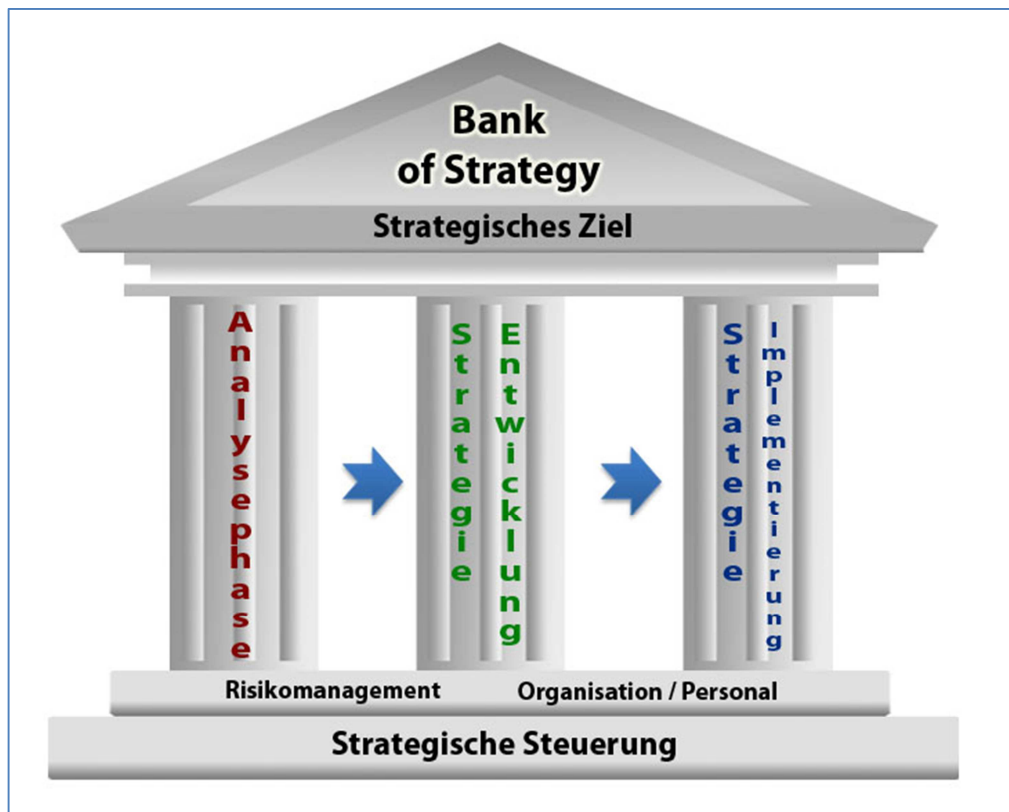


Abbildung 30: Die "Bank of Strategy" als gesamtheitliche Betrachtung des strategischen Controllings für Banken²

¹ Vgl. Jabr, Kamal: Strategisches Controlling in der Hotellerie, 2006, S. 35.

² Abbildung 29: Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S.25.

An der „Bank of Strategy“ lässt sich sehr schön erkennen, wie die einzelnen Elemente eines Konzeptes ineinandergreifen. Ganz oben steht das strategische Ziel. Es dient fast als Aushängeschild der Bank. Es sollte bereits von weitem für jeden erkennbar und gut sichtbar sein. Man kann es auch als Speerspitze der Strategie betrachten. Dennoch, ein Dach alleine bringt niemanden etwas, wenn man nicht einen starken Unterbau hat. So wird das Dach von den drei Säulen der einzelnen Strategiefindungsphasen gestützt. Diese sind die Analysephase, die Strategieentwicklungsphase und die Strategieimplementierungsphase. Auch hier kann man metaphorisch festhalten, dass drei starke Säulen für die Stützung des Daches von Nöten sind. Wenn auch nur eine der Säulen schwächelt oder nachgibt, kann das gesamte Konstrukt zusammenbrechen. Aber auch hier gilt, dass ein präsentatives Dach und ein starker Unterbau nichts nützen, wenn es auf einem schwachen Fundament erbaut wurde. Hier wird die vielleicht wichtigste Rolle des strategischen Controllings sichtbar. Es hat nämlich die Aufgabe der strategischen Steuerung über. Das bedeutet, dass es verantwortlich ist, dass das Unternehmen auf Kurs bleibt.¹ Als zusätzliche Fundamentteile sind das Risikomanagement und die Unterstützung des Personalwesens zu sehen.

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Bereiche und Teile der „Bank of Strategy“ behandelt und beschrieben. Auch wenn der Prozess grundsätzlich für jedes Unternehmen gelten kann, wird in den folgenden Kapiteln speziell auf die Bedürfnisse und Erfordernisse der Bankenbranche eingegangen.

4.3.2. Organisation des strategischen Controllings

Spricht man von Organisation kann man, angelehnt an das Projektmanagement, folgende Punkte behandeln:²

- WER?
macht
- WAS?
bis
- WANN?

Man muss sich also die Frage stellen, wer im Unternehmen für das strategische Controlling zuständig ist, was diese Personen, Stellen oder Abteilungen zu tun haben und in welchem zeitlichen Kontext dies geschieht.

In den nächsten Kapiteln wird daher beschrieben, wie das strategische Controlling organisiert sein kann, also ob es eine eigene Abteilung gibt, ob andere Abteilungen die Aufga-

¹ Vgl. Piontek, Jochem: Beschaffungscontrolling, 2012, S. 12.

² Vgl. Gassmann, Oliver: Praxiswissen Projektmanagement: Bausteine – Instrumente – Checklisten, 2006, S. 7.

ben mitübernehmen, welche Tätigkeiten genau erledigt werden müssen und wie der zeitliche Rahmen dieser Tätigkeiten aussieht.

4.3.2.1. *Aufbau des strategischen Controllings*

Die Frage nach dem Wer kann verschiedene Antworten haben. Dies ist vor allem auch von der Größe eines Unternehmens abhängig. Eine kleine Regionalbank, die nur ein paar Filialen betreibt, wird aus Kostengründen keine eigene Abteilung und auch keinen eigenen Manager für strategische Belange betreiben. Dort werden vermutlich alle strategischen Belange ausschließlich von der Geschäftsführung betrieben oder eventuell von Externen (Unternehmensberatern, usw.) durchgeführt.¹ Einige Aspekte wird man dort auf die bestehende Controlling Abteilung übertragen können. Anders kann dies schon in mittleren bis größeren Banken aussehen. Hier kann es durchaus Sinn machen, den Prozess der Strategiefindung und Implementierung auf verschiedene Abteilungen oder Stellen zu verteilen.

Ab einer gewissen Größe der Bank macht es jedoch sicherlich Sinn, eine eigene Organisation zu erstellen, die sich mit den strategischen Punkten des Unternehmens beschäftigt. Eine Möglichkeit wäre die Installierung einer Managementstelle, die sich mit strategischen Punkten beschäftigt. Dies wäre die Stelle des Chief Strategy Officers (CSO). Dieser ist Teil des oberen Managementteams und hat eine Vielzahl an strategischen Aufgaben zu erfüllen, weshalb sein Aufgabengebiet deutlich dynamischer und komplexer ist als die anderer Managementpositionen.² Diesem CSO könnte die Abteilung des strategischen Controllings unterstellt werden. Das strategische Controlling darf hier jedoch nicht als Stabstelle implementiert werden, sondern als reguläre Linienabteilung mit Weisungsbefugnis an die anderen Fachabteilungen. Dies muss deshalb gegeben sein, da das strategische Controlling sicherzustellen hat, dass die entwickelte Strategie und der damit verbundene Umsetzungsplan auch von den einzelnen Fachabteilungen eingehalten werden.



Abbildung 31: Organisationskonzept des strategischen Controllings

¹ Vgl. Lingnau, Volker: Mittelstandscontrolling 2009, 2009, S. 57.

² Vgl. Menz, Markus; Schmid, Torsten; Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph: Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren, 2011, S. 124.

Neben der klassischen Linienorganisation kann das strategische Controlling auch als Matrixorganisation definiert werden. Dies bringt den Vorteil, dass das strategische Controlling in alle Bereiche des Unternehmens besser integriert ist und so die Strategie besser gesteuert werden kann. Doch egal wie das strategische Controlling im Unternehmen auch aufgebaut wird, so sind die Aufgaben doch immer die gleichen, wie das nächste Kapitel beschreibt.

4.3.2.2. Aufgaben des strategischen Controllings

Die Aufgaben des strategischen Controllings liegen in der Unterstützung des strategischen Managements bzw. der Geschäftsführung, Sicherung der Existenz und dem Aufdecken von Erfolgspotentialen.¹ Grundsätzlich gibt es nach logischen Gesichtspunkten eine Handvoll Möglichkeiten, wie das strategische Controlling im Unternehmen implementiert werden kann. Diese Möglichkeiten lassen sich nach Zuständigkeiten auf Basis des Strategiefindungsprozesses aufteilen, wie folgende Tabelle zeigt:

Wie kann der Strategiefindungsprozess im Unternehmen organisiert werden:						
Zielfindungsphase	Analysephase	Strategieentwicklungsphase	Strategieimplementierungsphase	Strategische Steuerung	Kosten	Für welche Unternehmensgröße geeignet
GF/Mgmt.	Gf/Mgmt.	Gf/Mgmt.	Gf/Mgmt. / Fachbereich	Gf/Mgmt.	Niedrig	Kleinunternehmen
Gf/Mgmt.	Op. Controlling	GF/Mgmt./ Op. Controlling	Op. Controlling / Fachbereich	Op. Controlling	Mittel	Mittel- bis Großunternehmen
Gf/Mgmt.	Str. Controlling	Gf/Mgmt./ Str. Controlling	Str. Controlling / Fachbereich	Str. Controlling	Hoch	Großunternehmen
GF/Mgmt.:		Geschäftsführung / Management				
Op. Controlling:		Operatives Controlling				
Str. Controlling:		Strategisches Controlling				

Tabelle 6: Aufgabenverteilung des Strategiefindungsprozesses im Unternehmen nach Unternehmensgröße

¹ Vgl. Jung, Hans: Controlling, 2007, S. 15.

Wie daraus hervorgeht, ist es immer auch eine Kostenfrage, wie das strategische Controlling in Unternehmen wie Banken organisiert ist. Logischerweise verursacht eine eigene Abteilung, wie das strategische Controlling, mehr Kosten, als wenn andere Bereiche oder Abteilungen im Unternehmen die Aufgaben mitübernehmen. Deshalb werden die Aufgaben des strategischen Controllings in kleineren Unternehmen zu einem Großteil von der Geschäftsführung bzw. vom Management selbst durchgeführt. In mittleren Unternehmen dagegen gibt es meist eigene Controlling Abteilungen, welche in den meisten Fällen die Aufgaben des strategischen Controllings mitübernehmen.¹ Auf Grund der zusätzlichen Kosten wird der Einsatz einer eigenen Abteilung für strategisches Controlling erst ab einer gewissen Größe möglich bzw. sinnvoll sein. Dort entsteht dann allerdings ein Vorteil gegenüber anderen Organisationsformen. Dies hat den Grund, dass die Mitarbeiter der strategischen Controlling Abteilung sich auf ihre Aufgabe konzentrieren können. Dadurch sind auch der Lerneffekt sowie die Verbesserungen erheblich größer, als wenn die Tätigkeiten in anderen Abteilungen nebenbei miterledigt werden.

Welche Aufgaben obliegen dem strategischen Controlling nun genau? Zum einen ist das strategische Controlling in den gesamten Zielfindungsprozess integriert. Zum Teil wirkt es bei der Entwicklung der Strategien mit und zum Teil arbeitet es als Moderator bzw. als Steuerer der Prozesse. Diese Tätigkeit erfordert sehr kompetente sowie leistungswillige Mitarbeiter, da es durchaus vorkommen kann, dass es zu Diskussionen mit der Geschäftsführung oder dem Management kommen kann. In solchen Situationen müssen die Mitarbeiter des strategischen Controllings nach objektiven Gesichtspunkten argumentieren können. Sie dürfen Meinungen und Entscheidungen der Geschäftsführung bzw. des Management nicht einfach ungeprüft hinnehmen. Diese müssen kritisch hinterfragt werden und wenn diese nicht zum Erfolg führen würden, muss das strategische Controlling dies aufzeigen. Die Anforderungen an einen strategischen Controller sind damit zwar ähnlich wie die des operativen Controllers, weisen jedoch Unterschiede auf.²

Die zweite wichtige Aufgabe ist die Steuerung der Strategie. Diese Steuerung wird ständig durchgeführt und gehört sozusagen zum Tagesgeschäft des strategischen Controllings. Dabei geht es um die kritische Prüfung der Strategie und dem Analysieren, ob der eingeschlagene Weg noch immer zum Ziel führt. Auch hier muss das strategische Controlling im Falle einer Abweichung an die Geschäftsführung oder das Management berichten und auch Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

4.3.2.3. Zeitlicher Kontext des strategischen Controllings

In diesem Kapitel wird die Frage behandelt „WANN“, also in welchem zeitlichen Bezug das strategische Controlling seine Aufgaben und Tätigkeiten durchführt. Dazu betrachtet man die im vorhergehenden Kapitel definierten Aufgaben des strategischen Controllings. Zum einen wäre das die Unterstützung bzw. Mitarbeit im Strategiefindungsprozess. Diese Tätigkeit wird logischerweise nur dann durchgeführt, wenn auch der Strategiefindungs-

¹ Vgl. Mohncke, Helmut: Synthesekonzept für den prozeßorientierten Aufbau eines Technischen Controlling, 2003, S. 26.

² Vgl. Reimer, Marko; Fiege Stefanie: Perspektiven des Strategischen Controllings, 2009, S. 13f.

prozess durchgeführt wird. Üblicherweise kann man daher von einem zeitlichen Fenster von etwa 5 Jahren ausgehen, in dem Zielfindungsworkshops und Strategiefindungsworkshops durchgeführt werden, was in manchen Branchen aber auch deutlich länger sein kann.¹ Deshalb verbringt das strategische Controlling einen weitaus größeren Teil seiner Zeit mit der Steuerung der Strategie. Diese Tätigkeit wird ununterbrochen durchgeführt und endet erst vor dem nächsten Strategiefindungsprozess oder wenn erkannt wird, dass die gegenwärtige Strategie nicht mehr zum Ziel führt. Danach beginnt diese Tätigkeit von neuem und zwar mit geänderten Parametern.

Dieser zeitliche Kontext kann als ein Regelkreis verstanden werden, wie Abbildung 32 zeigt.



Abbildung 32: Regelkreis des strategischen Controllings

Grundsätzlich ist die Steuerung, also als das Tagesgeschäft des strategischen Controllings zu betrachten. Der Zielfindungs- und Strategiefindungsworkshop stellt dagegen ein zwar wiederkehrendes, aber dennoch einmaliges zeitliches Event dar, welches eher einen Projektcharakter hat.

4.3.3. Phase der Zielfindung

4.3.3.1. Definition und Struktur der Zielfindung

Der erste Schritt im Strategiefindungsprozess einer Bank ist das Festlegen des strategischen Ziels oder der strategischen Ziele. Als Ziel wird gemeinhin ein in der Zukunft lie-

¹ Vgl. Voigt, Kai-Ingo: Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht, 2008, S. 34.

gender anzustrebender Zustand verstanden, der vom momentanen Zustand der Gegenwart abweicht und durch bestimmte Entscheidungen und Handlungen erreicht werden soll.¹ Zudem muss ein Ziel, um wirksam zu sein, vier Dimensionen enthalten. Diese Dimensionen sind:²

- Die Zielrichtung
- Die Messgröße
- Die Zielhöhe
- Der Bezugswert

Als Beispiel dafür kann folgendes Ziel verwendet werden: Steigerung der Eigenkapitalquote um 25% im Vergleich zum Vorjahr. Das Beispiel enthält alle vier Dimensionen. Als Zielrichtung ist hier die Verbesserung der Eigenkapitalausstattung einer Bank zu betrachten. Die Messgröße ist die Eigenkapitalquote, welche als Kennzahl aus der Bilanz berechnet werden kann. Die Zielhöhe ist mit 25% angegeben und als Bezugswert wurde das Vorjahr definiert. Besonders wichtig wäre es außerdem noch, dass man diesem Ziel einen Zielzeitpunkt zuordnet. Denn nur wenn es einen genauen Zeitpunkt gibt, kann auch eruiert werden, ob das Ziel auch wirklich erreicht wurde. So kann das Beispiel von vorne auf folgende Art erweitert oder umgestaltet werden. Steigerung der Eigenkapitalquote um 25% bis 2015 ausgehend vom Wert von 2010. Der Bezugswert könnte auch weggelassen werden, wenn man die Zielhöhe als absoluten Wert angibt: Steigerung der Eigenkapitalquote auf 15 Mio. Euro bis 2015.

Die Ziele können in folgende Kategorien eingeteilt werden:

- Unternehmensziele
Hierunter fällt die sogenannte normative Ebene. Das sind die übergeordneten Unternehmensziele (Unternehmensvision und Unternehmensmission fallen hierunter), welche als grundlegende Leitrichtung des gesamten Unternehmens verstanden werden.
- Strategische Ziele
Als strategische Ziele werden längerfristige Ziele bezeichnet. Sie geben das Ziel einer Strategie an. Durch das Erreichen eines strategischen Zieles kommt man dem Erreichen des übergeordneten Unternehmenszieles näher.
- Operative Ziele
Als operatives Ziel bezeichnet man kurzfristige Ziele. Dies sind meist Quartals- oder Jahresziele, die von kleineren Einheiten des Unternehmens erbracht werden müssen. Sie dienen der Erreichung der strategischen Ziele.

Die Kategorisierung der Ziele kann auch als Pyramide bezeichnet werden oder als Reihenfolge im Strategiefindungsprozess einer Bank. Das bedeutet, dass die Geschäftsfüh-

¹ Vgl. Büter, Clemens: Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung, 2010, S. 40.

² Vgl. Thanheiser, Sven: Leistungsentgelt erfolgreich einführen und Beschäftigte fair bewerten: Praxisanleitung zur Einführung oder Evaluierung von Leistungsentgeltsystemen, 2010, S. 40.

rung, welche den Zielfindungsprozess zu verantworten hat, zuerst ein Unternehmensziel vorgeben muss, sollte es noch keines geben. Erst wenn das Unternehmensziel definiert ist, können darunter geordnete strategische Ziele vereinbart werden, um das übergeordnete Unternehmensziel zu erreichen. Darunter finden sich schließlich auch die operativen Ziele. Diese sind von bestimmten Einheiten, Abteilungen oder auch Stellen im Unternehmen zu erbringen, um das strategische Ziel zu ermöglichen.

Hier lässt sich auch eine klare Trennung der Aufgaben erkennen. Für das oberste Ziel ist eindeutig das strategische Management bzw. die Geschäftsführung verantwortlich, während die Umsetzung der Ziele das operative Management zu verantworten hat.¹ Je nachdem, wie das strategische Controlling im Unternehmen organisiert ist, kann es beim Steuern des obersten Unternehmenszieles mithelfen. Auf der nächsten Ebene, dem der strategischen Ziele, fällt die Aufgabe der Steuerung und Aufteilung der Ziele in einen Zielkatalog eindeutig dem strategischen Controlling zu. Die letzte Ebene, die der operativen Ziele, wird schließlich vom operativen Controlling überwacht und auch hier wird ein Zielkatalog erstellt und vom operativen Controlling verwaltet.

4.3.3.2. *Der Zielfindungsprozess*

Die Frage, die sich nun stellt ist, wie kann ein Zielfindungsprozess einer Bank aufgebaut werden? Die Antwort liegt in der oben beschriebenen Gliederung der Ziele sowie in den Ergebnissen der empirischen Untersuchung. Zum einen braucht das strategische Controlling zwei Arten von Zielen, welche definiert sein müssen. Die erste Zielart sind die Unternehmensziele. Diese müssen, wenn sie nicht schon definiert sind, als erstes definiert werden. Zum zweiten müssen die strategischen Ziele definiert werden. Beide Zielarten sollten, wie in der empirischen Untersuchung ermittelt, immer den Fokus auf die langfristige Existenz Sicherung der Bank legen. Daneben dürfen die Ziele allerdings nicht außer Acht lassen, dass auch ein ordentlicher Gewinn sowie eine ordentliche Eigenkapitalausstattung gegeben sein müssen, dies jedoch immer unter dem Hintergrund der langfristigen Existenzsicherung. Es nützt nichts, wenn eine Bank hochriskante Geschäfte tätigt, dadurch einen enormen Gewinn einfährt, wenn dafür immer die Gefahr gegeben ist, dass das Unternehmen in Schieflage geraten könnte. Die Unternehmensziele, sowie die strategischen Ziele, werden noch vor der Strategieentwicklung ermittelt. Die operativen Ziele dagegen werden zu einem späteren Zeitpunkt ermittelt und definiert.

¹¹ Vgl. Nyiri, Alexander: Corporate Performance Management: Ein ganzheitlicher Ansatz zur Gestaltung der Unternehmenssteuerung, 2007, S. 329.

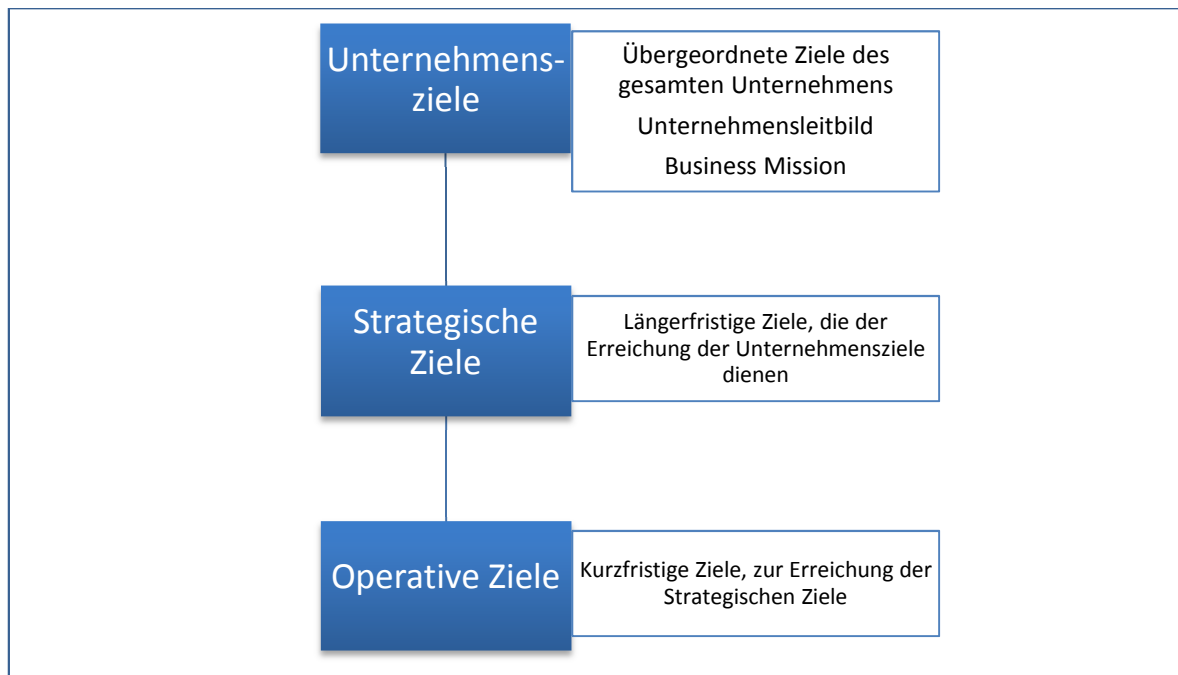


Abbildung 33: Zielhierarchie eines Unternehmens

Das bedeutet, dass ein Zielfindungsprozess oder Zielfindungsworkshop auf strategischer Ebene zumindest zwei Zielarten benötigt bzw. ermitteln muss. Zum einen die Unternehmensziele, wenn diese noch nicht gegeben sind und zum anderen eben die strategischen Ziele, um deren Steuerung sich das strategische Controlling kümmert.

Als Vorgehensweise bei der Zielfindung einer Bank kann grundsätzlich zwischen zwei Arten unterschieden werden. Die eine Methode ist eine eher kognitive und die andere eine eher intuitive Methode. Um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen, sollten beide Methoden kombiniert verwendet werden. Im Folgenden werden beide Teile im Einzelnen beschrieben:

Kognitive Zielfindung

Unter der Kognition versteht man die Informationsverarbeitung bzw. informationsrelevante Vorgänge des Menschen und anderer Lebewesen sowie anderer Systeme.¹ Daraus abgeleitet bezieht sich die kognitive Zielfindung auf das Verarbeiten von Informationen. Dies geschieht unter der Zuhilfenahme von verschiedenen Unterlagen, Dokumenten, Datenbanken und vielem mehr. Dass bedeutet, der Vorteil der kognitiven Zielfindung liegt im systematischen Vorgehen.² Es gibt eine größere Sicherheit, dass die Ziele vollständig

¹ Vgl. Favre-Bulle, Bernard: Information und Zusammenhang: Informationsfluß in Prozessen der Wahrnehmung, des Denkens und der Kommunikation, 2001, S. 123.

² Vgl. Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement, 2003, S. 45.

erfasst wurden. Als Nachteil der kognitiven Zielfindung kann der geringe Freiraum für Kreativität und die geringe Einbindung der Beteiligten und Betroffenen gewertet werden.¹

Intuitive Zielfindung

Unter der Intuition versteht man die Fähigkeit Sachverhalte, Sichtweisen oder Entscheidungen vermeintlich ohne Zuhilfenahme des Verstandes und ohne bewusste Schlussfolgerungen zu treffen oder zu äußern.² Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die intuitive Zielfindung ein Prozess ist, wo nicht nach Datenmaterialien vorgegangen wird, sondern wo die Kreativität und der Einfallsreichtum der Beteiligten von großer Bedeutung sind. Der Vorteil dieser Methode liegt in der hohen Kreativität und der Einbindung der beteiligten Personen.³ Dadurch erreicht man gleichzeitig auch eine höhere Akzeptanz sowie ein einheitliches Verständnis der Ziele. Als Nachteil dieser Methode kann das nicht Nutzen von Erfahrungen bezeichnet werden.

Der Einsatz von Kreativitätstechniken

Wie oben bereits erwähnt, sollte die Zielfindung nach kognitiven und nach intuitiven Methoden stattfinden. Beide sollten miteinander kombiniert werden. Am besten führt man den Zielfindungsprozess in Form eines Zielfindungsworkshops durch. Dafür versammelt sich, je nachdem um welche Art von Ziel es sich handelt, die Führungsmannschaft bzw. die Mitarbeiter. Bei operativen Zielen sind dies die Abteilungsleiter, Gruppenleiter oder je nach Hierarchie vielleicht auch Filialleiter, Profitcenterleiter und so weiter. Handelt es sich um strategische Ziele, betrifft dies die mittlere bis obere Führungsebene. Bei Unternehmenszielen versammelt sich das obere Management bzw. die Geschäftsführung. In diesem Workshop werden anschließend verschiedene Kreativitätstechniken verwendet um Ziele zu finden. Zu diesem intuitiven Prozess sollten im Zielfindungsworkshop auch kognitive Elemente miteinfließen.

4.3.4. Phase der Analyse

Nachdem das Unternehmensziel definiert wurde, und die daraus abgeleiteten strategischen Ziele ebenfalls abgeleitet wurden, beschäftigt sich das strategische Bankcontrolling als nächstes mit der Phase der Analyse. Diese Phase analysiert interne und externe Faktoren, die auf das Unternehmen wirken.⁴ Außerdem werden in dieser Phase sehr viele Instrumente des strategischen Controllings angewandt. Zweck der Analysephase ist es, die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken für das Unternehmen herauszuarbeiten. Die Ergebnisse der Analysephase dienen der Strategieentwicklungsphase als Grundlage.

¹ Vgl. Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement, 2003, S. 45.

² Vgl. Weihs, Sandra: Die Relevanz und Akzeptanz der Intuition in Theorie und Praxis professioneller sozialer Arbeit, 2007, S. 24ff.

³ Vgl. Möller, Thor; Dörrenberg, Florian: Projektmanagement, 2003, S. 45.

⁴ Vgl. Leitz, Christian: Corporate Social Responsibility – Stand der Forschung und Entwicklungstrends, 2009, S. 31.

Wie beschrieben werden interne und externe Faktoren analysiert. Dabei lassen sich die Faktoren wie folgend einteilen:

- Interne Faktoren
 - Stärken
 - Schwächen
- Externe Faktoren
 - Chancen
 - Risiken

Als interne Faktoren einer Bank sind deren Stärken und Schwächen zu betrachten. Analysiert werden diese mit Instrumenten wie der Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzanalyse oder der Portfolio-Analyse. Bei Banken müssen hier vor allem auch Werte wie die Qualität der Forderungen oder das Wertpapierportfolio betrachtet werden.

Als externe Faktoren einer Bank werden die Chancen und Risiken betrachtet. Hier werden Instrumente wie die Marktanalyse, die Kundenanalyse oder die Konkurrenzanalyse angewandt. Dieser Punkt erfordert den Bankcontrollern vor allem auch volkswirtschaftliches Verständnis ab. Denn für Banken sind externe Faktoren wie der EZB-Leitzins oder die Geldpolitik der Volkswirtschaft von großer Bedeutung.

Bei den Analyseinstrumenten kann noch eine Einteilung in Quantitative- und Qualitative Verfahren durchgeführt werden.¹ Die Quantitativen Verfahren oder Instrumente nehmen als Grundlage Vergangenheitswerte. Sie gehen davon aus, dass die Datenmuster der Vergangenheit auch auf die Zukunft übertragbar sind. Die Qualitativen Verfahren oder Instrumente dagegen basieren auf einer subjektiven Einschätzung oder Vorstellung der ausführenden Personen. Beide Methoden haben ihre Vor- und Nachteile und sollten am besten in Kombination miteinander verwendet werden. Die quantitativen Ansätze beispielsweise sind für kurzfristige Zukunftsszenarien besser geeignet, als die qualitativen. Im Umkehrschluss allerdings zeigt sich, dass die qualitativen Ansätze besser geeignet sind, um mittel- bis langfristigen Zeithorizont zu analysieren.² Dafür steht den qualitativen Ansätzen immer eine Subjektivität gegenüber, welche die Ergebnisse mitunter verfälschen können.

Die folgenden Punkte zeigen, wie die Analysephase einer Bank aussehen könnte. Begonnen wird mit den internen Analysen des Unternehmens. Danach folgt die Analyse der externen Faktoren des Unternehmens. Schließlich wird im letzten Punkt dieses Kapitels gezeigt, wie die beiden Faktoren mit Hilfe der bekannten SWOT Analyse miteinander kombiniert werden können. An dieser Stelle sei auch noch erwähnt, dass die Einteilung der Instrumente nach internen und externen Kriterien nicht immer eindeutig ausfallen kann. Viele Instrumente behandeln in irgendeiner Weise oftmals beide Bereiche, also in-

¹ Vgl. Aier, Stephan: Integrationstechnologien als Basis einer nachhaltigen Unternehmensarchitektur: Abhängigkeiten zwischen Organisation und Informationstechnologie, 2007, S. 211.

² Vgl. Wiegmann, Kevin: Von der Vision zur Neupositionierung – Analyse zur Positionierung einer Multimedia-Agentur am Beispiel der spot-media AG, 2010, S. 56.

terne und externe Kriterien. Dennoch kann eine ungefähre Einteilung gefunden werden, wie die nächsten Seiten zeigen.

4.3.4.1. Analyse der Unternehmensfaktoren

In diesem Kapitel wird die Analyse der internen Faktoren der Bank, also den Unternehmensfaktoren betrachtet. Als interne Faktoren werden Stärken und auch Schwächen des Unternehmens bezeichnet, aus denen ein Ausgangspunkt für die Schaffungen zukünftiger Wettbewerbsvorteile erkannt werden soll.¹ Bei der Unternehmensanalyse einer Bank kann man im Grunde genauso vorgehen, wie bei anderen Unternehmen auch. Das bedeutet, dass sich im Grunde die gleichen Instrumente einsetzen lassen wie in anderen Unternehmen auch. Dennoch sollten die Instrumente auf die Finanzbranche abgestimmt sein und der Mix der eingesetzten Instrumente sollten auf die zuvor ermittelten Ziele ausgerichtet sein. Das bedeutet allerdings keinesfalls, dass die Instrumente so eingesetzt werden sollen, dass man ein beschönigtes Ergebnis zum Erreichen der Ziele hat. Die Instrumente der Unternehmensanalyse sollen ein realistisches Bild der tatsächlichen Stärken und Schwächen der Bank zeigen, um so einen Überblick zu haben, wie man die zuvor ermittelten Ziele erreichen kann.

Bei der Auswahl der Instrumente zur internen Analyse einer Bank muss besonders die Tätigkeit beachtet werden, die eine Bank ausübt. Banken sind, wie weiter vorne bereits beschrieben, sogenannte Finanzintermediäre, das bedeutet sie sind eine zwischengeschaltete Gesellschaft im Geldkreislauf. Sie nimmt Geld von Personen auf, die es momentan nicht brauchen und gibt es an Personen weiter, welche es zur Finanzierung benötigen. Damit kann die unternehmensinterne Analyse nach folgenden Punkten aufgebaut werden, um alle relevanten Bereiche abzudecken:

- Qualitative Analyse der Stärken und Schwächen
Dieser Punkt analysiert das Unternehmen nach subjektiven Gesichtspunkten. Hier können Kreativitätstechniken wie Brainstorming usw. eingesetzt werden. Auf Grund der Subjektivität ist jedoch Vorsicht geboten.
- Portfolio Analyse
Das Portfolio einer Bank umfasst andere Produkte als ein produzierendes Unternehmen. Die Portfolio Analyse muss hier also Rücksicht auf die Besonderheit der Bank nehmen.
- Analyse der Aktiv-Seite der Bilanz
Auf der Aktivseite der Bank finden sich die vergebenen Kredite und Darlehen. Diese müssen gesondert nach bestimmten Gesichtspunkten analysiert werden, da sie für die Bank zum einen zwar die Haupteinnahmequelle sein können, zum anderen aber auch ein Risiko darstellen können.
- Analyse der Passiv-Seite der Bilanz

¹ Vgl. Schreyögg, Georg; Koch, Jochen: Grundlagen des Management: Basiswissen für Studium und Praxis, 2007, S. 88f.

Auf der Passiv-Seite der Bankbilanz finden sich die Spareinlagen der Kunden, welche für die Bank eine Verbindlichkeit darstellen. Trotzdem sind diese Spareinlagen eine günstige Art der Refinanzierung, weshalb dieser Bereich separat analysiert werden sollte. Zudem sind Spareinlagen nicht ganz unproblematisch, da sie fremdbestimmt, genauer gesagt vom Sparverhalten der Kunden abhängig sind.¹

- Analyse der Performance und Marktpositionierung
Analysiert werden die momentane Leistungsfähigkeit des Unternehmens sowie die momentane Marktposition des Unternehmens.
- Analyse von Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen
Die Analyse der Ressourcen, Fähigkeiten sowie Kernkompetenzen ist für eine realistische Einschätzung der Möglichkeiten und Entwicklungswege eines Unternehmens von Bedeutung. Dieser Bereich kann auch als Teil der qualitativen Analyse gesehen werden.

Die oben gezeigte Aufzählung versteht sich dabei als Beispielvariante. Wie ein Unternehmen seine Analyse der Unternehmensfaktoren einteilt oder gestaltet, hängt zu einem großen Teil auch von den eigenen Strukturen und Gegebenheiten ab. Zumindest sollten die oben genannten Punkte aber in irgendeiner Form in der Analyse enthalten sein. Die folgenden Seiten zeigen, wie die Instrumente in Abhängigkeit der oben gezeigten Gliederung auf die Bedürfnisse von Banken abgestimmt werden können.

Qualitative Analysen

Unter qualitativen Analysen versteht man subjektive Beurteilungen über das Unternehmen bzw. die Bank. Mit Hilfe der qualitativen Analysen werden die Stärken und Schwächen, die Qualität des Managements, die Qualität der neu entwickelten Produkte, zukünftige Erfolgspotentiale und vieles mehr untersucht.² Diese Bereiche, die durch die qualitativen Analysen untersucht werden, haben alle gemeinsam, dass sie mit anderen Analyseformen schwer untersucht und noch schwieriger mit anderen Unternehmen verglichen werden können. Aufgrund dieser schwierigen Ausgangslage, werden qualitative Analysen am besten mit Hilfe von Kreativitätstechniken durchgeführt.

Portfolio Analysen

Als Portfolio wird die Sammlung mehrerer Objekte eines bestimmten Typs verstanden. Unter der betriebswirtschaftlichen Portfolio Analyse versteht man die Analyse der vom Unternehmen angebotenen bzw. in Entwicklung stehenden Produkte oder auch Geschäftsfelder. Wie bereits in einem vorhergehenden Kapitel beschrieben, gibt es hierfür verschiedenste Instrumente, wie die Portfolio Analyse der Boston Consulting Group oder die Produktlebenszyklusanalyse. Allerdings beziehen sich diese Analysen eher auf Unternehmen, welche vermehrt Produkte selbst entwickeln können. Bei Unternehmen der Fi-

¹ Vgl. Eilenberger, Guido: Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen – Internationale Bankleistungen – Bank-Management, 2012, S. 248.

² Vgl. Morgenroth, Karl-Heinz: Ökonomische Analyse der Funktionen von Rating durch Ratingagenturen im Rahmen einer Gläubiger-Schuldner-Beziehung, 2006, S. 9.

finanzbranche wie etwa Banken gestaltet sich diese Analyse dagegen etwas anders. Denn grundsätzlich besteht das Geschäft jeder Bank im Verkauf von Krediten, Darlehen, Sparbüchern, Girokonten oder auch dem Anbieten von Servicekarten wie Kreditkarten. Es gibt hier nicht wirklich die Möglichkeiten „neue“ Produkte zu entwickeln. Natürlich kommen in rasendem Tempo Finanzprodukte auf den Markt.¹ Diese sind aber nicht wirklich neu entwickelte Produkte, sondern Wertpapiere oder dergleichen in abgewandelter oder veränderter Form. Dazu haben nahezu alle Banken diese Produkte in ihrem Portfolio. Das bedeutet in weiterer Folge, dass es für Banken hier besonders schwierig ist, sich durch die Produkte von der Konkurrenz zu unterscheiden. Noch dazu ist es für eine Bank nicht möglich sich von bestimmten Geschäftsfeldern oder Produkten zu trennen, wie dies bei produzierenden Unternehmen möglich ist. Beispielsweise kann eine Bank nicht die Entscheidung treffen, dass sie sich von ihrem Kreditgeschäft trennt, weil dort keine Wachstumsmöglichkeiten gesehen werden. Möglich wäre es auf bestimmte Kreditarten zu verzichten, wie etwa Fremdwährungskredite.

Die Portfolio Analyse einer Bank gestaltet sich also etwas anders, als dies in anderen Branchen üblich wäre. Im Falle einer Bank ist vielmehr auf das Marketing der Produkte und das Marketing der Bank selbst zu achten. Von den Produkten selbst unterscheiden sich die Banken nur sehr gering. Aus diesem Grund sollte bei der Portfolio Analyse einer Bank ein besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, welches Image bestimmte Produkte der Bank in der Öffentlichkeit genießen. Des Weiteren kann auch analysiert werden, welches Image die Bank in der Öffentlichkeit genießt und wie sich dies auf die Produkte auswirkt. Beispielsweise könnte sich herausstellen, dass die Bank einen großen Stellenwert im Bereich Sparbuchvergabe besitzt, allerdings bevorzugen die meisten Kunden bei Kreditvergabe andere Bankinstitute. So kann abgeleitet werden, welche Maßnahmen zu treffen wären, um bestimmte Produkte der Bank attraktiver zu machen und einen höheren Marktanteil zu ergattern.

Analyse der Aktiv-Bilanzseite

Die Aktiv Seite der Bankbilanz gibt Auskunft über die Forderung der Bank gegenüber ihren Kunden sowie die Liquidität der Bank.² Grob gesagt, gibt die Aktiv-Bilanzseite einer Bank Auskunft über die vergebenen Kredite und Darlehen sowie über die Veranlagungen der Bank selbst. Die Veranlagungen der Bank können in Form des eigenen Wertpapierportfolios sowie der liquiden Mittel analysiert werden.

Daran lässt sich die Wichtigkeit der Aktiv-Analyse bereits erkennen. Zum einen bilden die Forderungen der Bank gegenüber ihren Kunden natürlich eine der Haupteinnahmequellen in Form von Zinsen. Zum anderen besteht darin natürlich auch das Risiko, dass manche dieser Forderungen ausfallen könnten. Bei den Veranlagungen verhält es sich ähnlich. Das Wertpapierportfolio kann für die Bank eine stetige Einnahmequelle in Form von Dividenden oder Kursgewinnen sein. Sie kann andererseits aber auch ein beträchtliches Risi-

¹ Vgl. Schmidt, Alexander: Fremdfondsvertrieb von Banken – ‚Open Architecture‘ als Vertrauenssignal und Qualitätsmotor?, 2005, S. 24f.

² Vgl. Betge, Peter: Bankbetriebslehre, 1996, S. 4.

ko für die Bank darstellen, sollten die Aktien an Wert verlieren. Auch der Bestand an liquiden Mitteln muss kritisch analysiert und beäugt werden. Denn benötigt die Bank diese Mittel und sie stehen nicht zur Verfügung, so droht die Insolvenz. Die Liquidität der Bank steht also in enger Beziehung zu deren Risiko.¹

Die Bewertung der Forderungen erfolgt mittels der Analyse der Bonität der Schuldner. Im Rechnungswesen wird eine solche Bewertung oder Analyse jährlich im Zuge des Jahresabschlusses durchgeführt. Dort werden die Forderungen in drei Kategorien eingeteilt: einwandfrei, zweifelhaft, uneinbringlich.² Je nachdem, wie hoch das Risiko eines Ausfalls der Forderung ist, werden diese im Wert berichtigt. Auch im Zuge des strategischen Controllings sollte die Bonität und damit die Ausfallswahrscheinlichkeit der Forderungen analysiert und in die Strategie miteinbezogen werden. Der technische Aufwand fällt für Banken gering aus, da solche Methoden und Instrumente bereits in der Praxis angewandt werden und mitunter zu den wichtigsten Aufgaben zählen bevor Kredite überhaupt vergeben werden. Das bedeutet, dass die Daten, die für die Strategieentwicklung und die Steuerung der Strategie benötigt werden, bereits vorhanden sind. Für das strategische Controlling bzw. für die Strategieentwicklung kann beispielsweise eine Aufstellung der Forderungen nach der Bonität der Kunden gemacht werden (siehe Abbildung 34). Daraus können Schlüsse für die Strategie und deren Steuerung abgeleitet werden. Beispielsweise könnte festgelegt werden, dass nur mehr Kredite an Kunden mit guter bis sehr guter Bonität vergeben werden, wenn erkannt wird, dass man sehr viele Forderungen an Kunden mit schlechter Bonität ausständig hat.

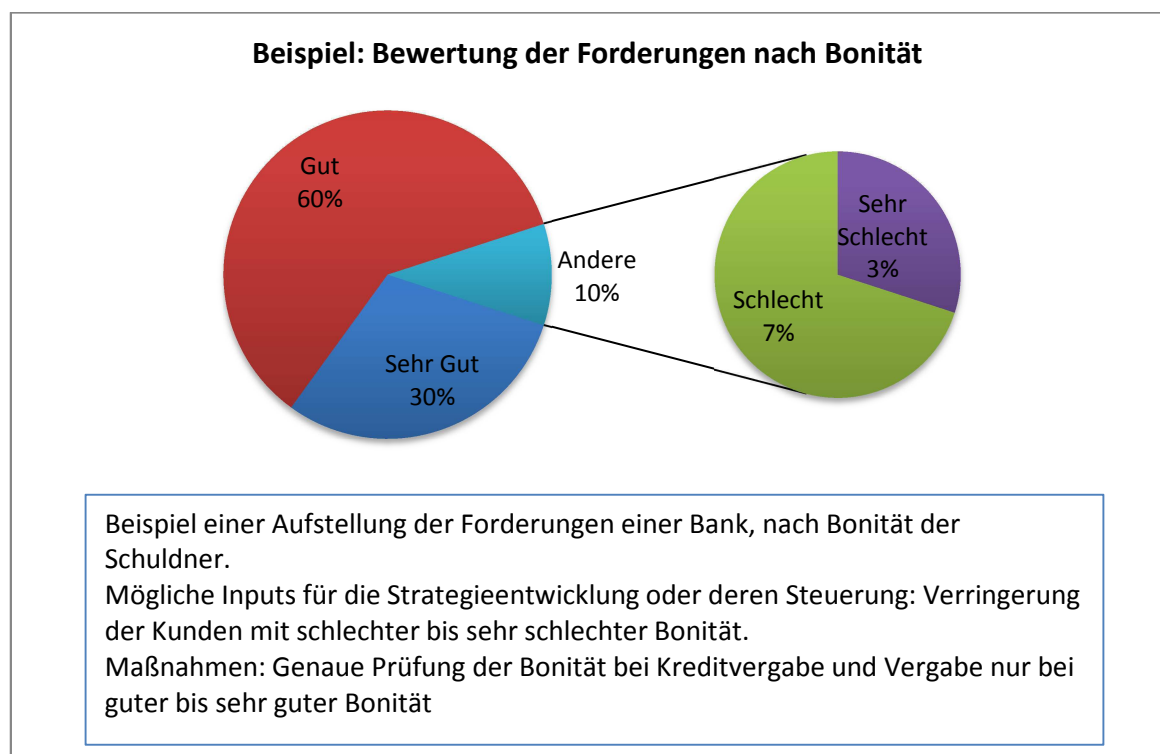


Abbildung 34: Forderungsbewertung der Bank in Bezug auf die Strategie

¹ Vgl. Büschgen, Hans; Börner, Christoph: Bankbetriebslehre, 2003, S. 46.

² Vgl. Schöttler, Jürgen; Spulak, Reinhard: Technik des betrieblichen Rechnungswesens, 2003, S. 190.

Neben dem Forderungsbestand einer Bank ist, wie oben bereits erwähnt, auch die Liquiditätssituation von größter Bedeutung. Banken müssen jederzeit in der Lage sein, ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Sie sind daher bereits von Gesetz verpflichtet, einen bestimmten Prozentsatz ihrer Einlagen in Form einer Liquiditätsreserve bereit zu halten.¹ Nach § 25 BWG gilt: „Kreditinstitute haben dafür zu sorgen, ihren Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen zu können.“² Daher ist eine Liquiditätsplanung für Banken Pflicht. Das strategische Controlling kann sich auch hier Daten für die Analyse holen und diese für die Entwicklung oder Steuerung der Bankstrategie nutzen.

Ein weiterer Punkt, welcher bei der Aktiv Analyse einer Bank beachtet werden muss, sind die Wertpapiere oder Geldanlagen, die von der Bank gehalten werden. Wie die Krise von 2007 zeigte, können Wertpapiere in kurzer Zeit zu einem großen Verlustgeschäft führen. Vor allem dann, wenn ihr Risiko falsch eingeschätzt oder unterschätzt wird. Deshalb sollten auch die Wertpapiere und sonstigen Anlagen, die eine Bank bei anderen Instituten hält, analysiert werden. Wertpapiere stellen also ein gewisses Risiko für ein Unternehmen bzw. für eine Bank dar. Deshalb ist es auch die Aufgabe des strategischen Controllings, diese Risiken in Form eines professionellen Risikomanagements zu behandeln. Daran ist gut zu erkennen, dass sich die Aufgaben und Bereiche des strategischen Controllings überkreuzen.

Analyse der Passiv-Bilanzseite

Grob gesagt, findet sich auf der Passiv Seite der Bankbilanz das Eigenkapital und Fremdkapital. Das Fremdkapital besteht dabei aus Verbindlichkeiten gegenüber den Kunden der Bank und gegenüber anderen Instituten. Bei den Verbindlichkeiten gegenüber den Kunden handelt es sich um die Spareinlagen, welche die Bank gegen eine Vergütung in Form eines Zinses annimmt.³ Diese Faktoren haben ebenfalls einen großen Einfluss auf den Erfolg einer Bank und sollten daher gesondert analysiert und vom strategischen Controlling behandelt werden.

Das Eigenkapital einer Bank hängt von gesetzlichen Vorschriften ab. Dass bedeutet, dass es auch hier Mindestquoten gibt, die die Bank erfüllen muss. Trotzdem sollte dieser Punkt auch vom strategischen Controlling behandelt werden und in die Strategie miteinfließen. Eine hohe Eigenkapitalquote kann für wirtschaftliche Sicherheit sorgen und ein Aushängeschild einer Bank gegenüber ihren Kunden sein.

Bei der Analyse der Verbindlichkeiten der Bank ist dagegen mehr analytisches Gespür gefragt. Die Verbindlichkeiten der Bank gegenüber ihren Kunden stellt dabei eine Sonderform dar, denn diese Verbindlichkeiten werden von der Bank in Form von Krediten an andere Kunden weitergegeben. Der Vorteil für die Bank ist, dass sie sich dadurch billiger refinanzieren kann, als wenn sie das Geld von anderen Geldinstituten besorgen müsste.

¹ Vgl. Konegen, Norbert: Wirtschaftspolitik für Politikwissenschaftler: Ausgewählte Entscheidungsfelder, 1994, S. 131.

² Vgl. § 25 Abs. 1 BWG.

³ Vgl. Stiglitz, Joseph; Walsh, Carl: Makroökonomie: Band 2 zur Volkswirtschaftslehre, 2013, S. 167f.

Analyse von Performance und Marktpositionierung

Im betriebswirtschaftlichen Sinne versteht man unter der Performance ein Maß, welches den Zielerreichungsgrad wiedergibt.¹ Genau genommen stellt die Performance eine Verhältniszahl dar, nämlich das Verhältnis des vom Unternehmen erwirtschafteten Outputs zu einem zuvor festgelegten Output bezogen auf den Input.² Daran lässt sich erkennen, in welchem Maße die Ziele erreicht oder nicht erreicht wurden. Bei dieser Analyse helfen vor allem bestimmte Kennzahlen, welche als Performance-Maße bekannt sind. Mit Hilfe dieser Kennzahlen lassen sich einzelne Geschäfte, Wertpapiere oder sogar ganze Unternehmen beurteilen.

In der Bank- oder allgemein in der Finanzwirtschaft bezeichnet die Performance eine Messgröße zur Erfolgsbeurteilung von Kapitalanlagen.³ Als Komponenten für die Beurteilung der Performance werden die Rendite und das Risiko herangezogen. Nach Analyse der Wertpapiere werden diese meist in drei Gruppen eingeteilt. Das sind die Outperformer, die Underperformer und die Marketperformer. Bei Outperformern werden von den Analysten klare Kaufempfehlungen gegeben, während bei Underperformern Verkaufsempfehlungen gegeben werden.⁴ Als Marketperformer bezeichnet man diejenigen Aktien, welche sich mit dem Index oder mit dem Markt mitentwickelten. Solche Performanceanalysen sind für Banken Standard. Daher sollten sie auch standardmäßig in die Strategieentwicklung und das strategische Controlling miteinfließen.

Sehr wichtig für die Bank ist auch das Image sowie die Art und Weise, wie die Produkte und Dienstleistungen am Markt positioniert werden. Daher ist auch die Marktpositionierung für Banken ein wichtiger Faktor für die Strategieentwicklung sowie für das strategische Controlling. Der Begriff Positionierung kommt dabei aus dem Bereich des Marketings. Er bezeichnet das gezielte Herausstellen von Stärken und Qualitäten, damit das Produkt oder die Dienstleistung für die gewählte Zielgruppe positiv und einzigartig angesehen wird.⁵ Die Marktpositionierung ist also die Art und Weise, wie sich eine Bank auf dem agierenden Markt darstellt, um so Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Im Wesentlichen wird die Marktpositionierung von folgenden Faktoren bestimmt:

- Sortiment
- Standort
- Zielgruppe
- Preis
- Betriebsform

¹ Vgl. Glas, Andreas: Public Performance-based Contracting: Ergebnisorientierte Beschaffung und leistungsabhängige Preise im öffentlichen Sektor, 2012, S. 3.

² Vgl. Lueg, Michael: Bewertung der Supply-Chain-Performance: Das Kennzahlensystem des SCOR-Modells und seine Umsetzung in der Praxis, 2011, S. 14f.

³ Vgl. Becker, Sebastian: Portfolio-Insurance-Strategien für Aktienportfolios, 2008, S. 3.

⁴ Vgl. Kitzmann, Arnold: Massenpsychologie und Börse: So bestimmen Erwartungen und Gefühle Kursverläufe, 2009, S. 122.

⁵ Vgl. Rottmayer, Marc: Untersuchung der Positionierung der Marke Bellheimer Lord im relevanten Markenumfeld per Positionierungsanalyse auf Basis multivariater Methoden – Ableitung möglicher Konsequenzen für den Marketing Mix, 2005, S. 26.

- Raumgestaltung
- Werbung

Das bedeutet für die Bank, dass sie bei der Analyse der Marktpositionierung die oben genannten Punkte beachten muss. Daraus abgeleitet können Erkenntnisse für die Strategieentwicklung gewonnen werden. Vor allem in Ländern mit sehr dichtem Bankennetz, wie beispielsweise Österreich, kommt der Marktpositionierung eine besondere Rolle zu.

Analyse von Ressourcen, Fähigkeiten sowie Kernkompetenzen

Die nächste Analyse untersucht die Ressourcen, Fähigkeiten und die daraus entstehenden Kernkompetenzen einer Bank. Unter Ressourcen versteht man alle materiellen und immateriellen Güter, alle Vermögensgegenstände sowie alle ähnlichen Faktoren die einem Unternehmen zur Verfügung stehen.¹ Materielle Güter wären beispielsweise Anlagen oder Gebäude. Immaterielle Güter umfassen beispielsweise Patente oder auch das Know-how der Mitarbeiter. Unter den Fähigkeiten eines Unternehmens versteht man die Qualität, die vorhandenen Ressourcen der Bank auch einzusetzen. Das bedeutet, dass die Strukturen, Prozesse und Systeme der Bank unter die Kategorie Fähigkeiten fallen. Weiterführend versteht man unter den Kernkompetenzen der Bank schließlich die Kombination der Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens. Allerdings handelt es sich bei dieser Kombination aus Ressourcen und Fähigkeiten um diejenigen, durch welche das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erhält.²

Eine Möglichkeit die Kernkompetenzen der Bank zu analysieren, besteht in Aufstellen eines Kompetenzportfolios. Dazu müssen als erster Schritt die Ressourcen und Fähigkeiten der Bank analysiert werden.³ Diese Analyse kann in einem Workshop erfolgen, an dem die Führungskräfte des Unternehmens teilnehmen. Das strategische Controlling dient auch hier als Moderator sowie Steuerer des Workshops. Bei der Ermittlung der Ressourcen und Fähigkeiten der Bank kann eine Checkliste helfen. Beispielsweise könnte eine Checkliste für eine Bank folgendermaßen aussehen:

Gegliedert nach Unternehmensbereichen:	
Marketing	<input type="checkbox"/> Produkte, <input type="checkbox"/> Produktqualität, <input type="checkbox"/> Preis, <input type="checkbox"/> Image, <input type="checkbox"/> Vertrauen
Personal	<input type="checkbox"/> Leistungsfähigkeit, <input type="checkbox"/> Unternehmenskultur, <input type="checkbox"/> Betriebsklima
Finanzen	<input type="checkbox"/> Kapitalstruktur, <input type="checkbox"/> Liquidität, <input type="checkbox"/> Risiko, <input type="checkbox"/> Zinsmarge
Führung	<input type="checkbox"/> Qualität, <input type="checkbox"/> Leistungsfähigkeit, <input type="checkbox"/> Entscheidungsfähigkeit

¹ Vgl. Grill, Polina: Die Bedeutung strategisch wertvoller Ressourcen für erfolgreiche Mergers & Acquisitions-Entscheidungen, 2011, S. 53.

² Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 149.

³ Vgl. Ebenda, S. 156.

Organisation	<input type="checkbox"/> Organisationsstruktur, <input type="checkbox"/> Kommunikation, <input type="checkbox"/> Prozesse, <input type="checkbox"/> Systeme
Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> Erschließung neuer Märkte, <input type="checkbox"/> Erschließung neuer Marktleistungen
Vertrieb	<input type="checkbox"/> Fähigkeiten, <input type="checkbox"/> Wachstumspotential, <input type="checkbox"/> Ausbildung
Know How	<input type="checkbox"/> Veränderungsmanagement, <input type="checkbox"/> Aquisitionen
Sonstige Faktoren	<input type="checkbox"/> Beziehung zu öffentlichen Stellen, ...

Tabelle 7: Checkliste Ressourcen und Fähigkeiten der Bank¹

Die einzelnen Punkte werden nacheinander abgearbeitet und im Workshop erarbeitet. Das Ergebnis sollte ein gesamtheitlicher Überblick aller Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens sein. Um aus den erarbeiteten Ressourcen und Fähigkeiten der Bank die Kernkompetenzen des Unternehmens zu identifizieren ist es nun erforderlich, diese zu bewerten. Eine Möglichkeit der Bewertung ist das sogenannte VRIO-Schema.² Das Verfahren bewertet die Ressourcen und Fähigkeiten nach folgenden Punkten: Value (strategischer Wert), Rareness (Seltenheit der Ressource / Fähigkeit), Imitability (Höhe der Markteintrittsbarrieren), Organization (Grad der organisatorischen Nutzung). Anhand der Bewertung lässt sich anschließend erkennen, welches die stärksten Positionen (Kernkompetenzen) und welches die schwächsten Positionen (Wettbewerbsnachteile) der Bank sind.

4.3.4.2. Analyse der Umweltfaktoren

Das nächste Kapitel behandelt die Analyse der Umweltfaktoren oder Umfeldfaktoren einer Bank. Das vorrangige Ziel ist, die Chancen- und Risiken einer Bank bzw. des Unternehmens zu ermitteln.³ Dabei gilt wieder das gleiche Prinzip, grundsätzlich können die gleichen Instrumente für eine Bank sowie für andere Unternehmen angewandt werden. Allerdings sollten auch hier die Instrumente auf die Gegebenheiten und Bedürfnisse der Bank abgestimmt sein. Zu beachten ist, dass die Analyse der Umweltfaktoren und Umfeldfaktoren schwieriger zu bewerkstelligen ist, als die internen Faktoren. Bei diesen Faktoren ist die Informationsgewinnung durchaus als schwieriger zu betrachten, denn Konkurrenten würden Informationen beispielsweise nicht ohne weiteres herausrücken.

Auch bei der Auswahl der Instrumente muss wieder besondere Rücksicht auf die Gegebenheiten der Bank wertgelegt werden. So müssen beispielsweise in besonderem Maße volkswirtschaftliche Einflüsse sowie staatliche Eingriffe in das Finanzsystem berücksich-

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 157.

² Vgl. Welge, Martin; Al-Laham, Andreas: Strategisches Management: Grundlagen, Prozess, Implementierung, 2008, S. 386ff.

³ Vgl. Bea, Franz; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 2005, S. 108ff.

tigt werden. Daneben geht es ebenfalls wie in anderen Unternehmen um die Analyse der Kontrahenten, des Marktes sowie der Kunden. Folgende Einteilung kann für eine Bank getroffen werden:

- **Generelle Umweltanalysen**
Hierunter fallen Instrumente, welche das generelle Umfeld der Bank analysieren. Auch Analysen wie beispielsweise die Stakeholderanalyse fallen darunter.
- **Analyse des Finanzmarktes**
Als Teil des Finanzmarktes ist eine generelle Analyse des Finanzmarktes einer Volkswirtschaft von großer Bedeutung für eine Bank. Deshalb sollte dieser Part gesondert analysiert werden.
- **Marktanalyse der Bank im Speziellen**
Es gilt den aktuellen Markt, indem sich die Bank befindet zu analysieren. Auch potentielle Märkte sollten untersucht werden.
- **Konkurrenzanalyse**
Vor allem in Österreich, wo es ein sehr dichtes Bankennetz gibt, sollte die Konkurrenzanalyse nicht zu kurz ausfallen. Dadurch können Wettbewerbsvorteile entdeckt werden.
- **Kundenanalyse**
Eine sehr wichtige Analyse bildet die Kundenanalyse. Hier werden mit verschiedenen Instrumenten die aktuellen Kundengruppen analysiert, sowie potentielle Kundengruppe, welche die Bank noch erschließen könnte.

Auch hier ist wieder zu erwähnen, dass die oben gezeigte Gliederung als Beispiel verstanden werden kann. Auch die Analyseformen der Umweltfaktoren sollten an die jeweilige Bank und ihre Situation angepasst werden. Dennoch sollten die oben genannten Punkte durch die Analysen abgedeckt werden. Im Folgenden werden die einzelnen Gliederungspunkte sowie dazugehörige Instrumente beschrieben.

Generelle Umfeldanalysen

Eine Bank ist wie jedes andere Unternehmen von einem vielschichtigen Umfeld umgeben. Wie bereits in einem vorangegangenen Kapitel beschrieben, gibt es verschiedene Instrumente, um dieses vielschichtige Umfeld zu analysieren. An dieser Stelle sollen daher nicht die Instrumente beschrieben werden, sondern erläutert werden, welche Besonderheiten es hierzu in Bezug auf Banken gibt.

Der erste Unterschied zu anderen Unternehmen zeigt sich bereits bei der Analyse des nahen Umfeldes. In klassischen produzierenden Unternehmen nehmen die Lieferanten einen wichtigen Platz im Umfeld des Unternehmens ein. Bei Banken ist die Bedeutung der Lieferanten dagegen als geringer einzuordnen. Dafür ist die Bedeutung der Kunden und der Konkurrenz von umso größerer Bedeutung. Vor allem in Ländern mit dichtem Bankennetz, wie Österreich, müssen diese beiden Faktoren genauestens analysiert werden.

Auch beim fernen Umfeld gibt es bei Banken im Vergleich zu anderen Unternehmen Unterschiede. Für Banken ist beispielsweise der technologische Faktor von geringerer Bedeutung als für Unternehmen der Industrie, mal abgesehen von Webtechnologien. Dagegen spielen volkswirtschaftliche Faktoren bei Banken eine vielleicht wichtigere Rolle. Auch gesellschaftliche Faktoren können für Banken von größerer Bedeutung sein. Dies könnte das Sparverhalten oder auch das Konsumverhalten einer Gesellschaft sein.

Auch bei der Analyse der Stakeholder, also der Personen, welche ein Interesse am erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens haben, gelten für Banken andere Gewichtungen. So hat jeder Kunde, der sein Ersparnis der Bank überlässt, ein großes Interesse daran, dass die Bank nicht in finanzielle Schieflage gerät. Auch die Öffentlichkeit muss besonders behandelt werden. Schließlich gewinnt eine Bank neue Kunden nur, wenn diese Vertrauen in das Unternehmen haben.

Insgesamt funktioniert die generelle Umfeldanalyse bei Banken zwar vom Aufbau her gleich als in anderen Unternehmen, allerdings muss die Gewichtung anders gesetzt werden. Banken werden von bestimmten Faktoren anders und stärker beeinflusst als beispielsweise Unternehmen der Industrie oder des Handels. Daher muss bei der generellen Umfeldanalyse gesondert darauf eingegangen werden.

Analyse des Finanzmarktes

Banken sind Akteure auf dem Finanzmarkt. Aus diesem Grund ist die Analyse eben dieses von großer Bedeutung. Im üblichen Sinn ist die Analyse des Finanzmarktes eine sogenannte Finanzanalyse. Als Finanzanalyse bezeichnet man die systematische Aufbereitung von Informationen im Bereich der finanziellen Situation über Unternehmen, Personen oder Märkten im Allgemeinen.¹ Banken haben oft eigene Abteilungen, die sich mit der Analyse der Finanzmärkte beschäftigen. Daher ist es für das strategische Controlling leicht an diese Daten heranzukommen, da sie in den meisten Fällen bereits in den Betrieben vorhanden sind.

Im Falle des strategischen Controllings und der Strategieentwicklung ist die Analyse der Finanzmärkte von großer Bedeutung, da man daraus strategische Handlungsalternativen ableiten kann. Grundsätzlich gliedert sich die Finanzanalyse in drei Bereiche:²

- **Fundamentalanalyse**
Die Fundamentalanalyse analysiert im Gegensatz zur Chartanalyse nicht die Börsenkurse sondern die Fundamentaldaten eines Unternehmens. Unter diesen Fundamentaldaten versteht man betriebswirtschaftliche Daten aus denen ein angemessener Preis der Wertpapiere (innerer Wert) ermittelt wird.
- **Chartanalyse**

¹ Vgl. Morich, Sven: Steuerung der Effektivität kapitalmarktorientierter Unternehmenspublizität: Eine kennzahlengestützte Konzeption am Beispiel des Geschäftsberichts, 2007, S. 112.

² Vgl. finanz-lexikon.de: http://www.finanz-lexikon.de/finanzanalyse_2603.html, abgerufen am 26.02.2013.

Die Chartanalyse beschäftigt sich mit der Untersuchung und Prognostizierung von zukünftigen Kursentwicklungen. Sie geht davon aus, dass sämtliche entscheidungsrelevanten Informationen rein aus den Charts der Wertpapiere, Indizes usw. gewonnen werden können.

- **Markttechnische Analyse**

Die markttechnische Analyse versucht Verhaltensweisen und Stimmungen auf den Märkten zu analysieren. Daraus sollen Auswirkungen auf die Börsenkurse abgeleitet werden. Der Unterschied zur Chartanalyse besteht also darin, dass hier das vergangene Verhalten der Marktteilnehmer untersucht wird und nicht nur die Charts, wie bei der Chartanalyse.

Grundsätzlich sollte für eine objektive, professionelle und vor allem präzise Analyse alle drei Verfahren angewandt werden. Für die Steuerung und Entwicklung der Bankstrategie ist vor allem die Analyse von einzelnen großen Positionen des Wertpapierportfolios und der Märkte von Bedeutung. Wichtig ist, dass durch die Analyse der Finanzmärkte und der Finanzpositionen der Bank Erkenntnisse gewonnen werden können, die für die Bildung einer Strategie hilfreich ist.

Marktanalyse der Bank im Speziellen

Was eine Marktanalyse ist und wie diese aufgebaut ist, wurde eingangs bereits beschrieben. Auch die Instrumente wurden bereits beschrieben. An dieser Stelle geht es um die Besonderheiten der Marktanalyse einer Bank und den Zusammenhang des strategischen Controllings. Die Marktanalyse ist dabei nicht mit der Marktpositionierung zu verwechseln, welche weiter vorne behandelt wurde. Die Marktanalyse behandelt Faktoren wie aktuelle Größe, zukünftiges Potential oder Anforderungen von für die Bank relevanten Märkten. Die Marktpositionierung dagegen beschreibt, wie sich die Bank auf dem Markt für seine Kunden positioniert. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass eine Marktanalyse erstellt werden sollte, bevor man versucht sich am Markt zu positionieren. Neben den klassischen Faktoren, welche für die Marktanalyse wichtig sind, wie Rentabilität des Marktes, Wachstumsdynamik, Wettbewerbssituation usw. sind für Banken auch besondere Faktoren, wie die Dichte des Bankennetzes, die gesetzlichen Bestimmungen in Hinblick auf den Finanzmarkt des zu analysierenden Marktes oder auch welche Stimmung gegenüber Unternehmen des Finanzsektors herrscht.

Konkurrenzanalyse

Wie beschrieben dient die Konkurrenzanalyse der Erfassung der Konkurrenten des Unternehmens, die Erfassung deren Marktanteile, Ressourcen und auch die Analyse der Verhaltensweisen der Konkurrenz.¹ Für Banken ergeben sich hieraus wieder einige Besonderheiten. Zum einen bieten Banken und Unternehmen des Finanzsektors grundsätzlich sehr identische Produkte an, weshalb die Vorgehensweise der Konkurrenten und die Art und Weise wie sie ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten genau zu beobachten

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Management: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 122.

sind. Denn wenn die Produkte und Dienstleistungen von Kunden so schnell von einem anderen Unternehmen bezogen werden können, ist eine genaue Überwachung der Aktivitäten der Konkurrenz unbedingt nötig. Gerade in der Europäischen Union, welche ein dichtes Bankennetz aufweist, ist die Beobachtung der Konkurrenz natürlich von großer Bedeutung.¹ Des Weiteren werden Dienstleistungen wie die Vergabe von Krediten immer häufiger auch von produzierenden Unternehmen selbst übernommen. Ein Beispiel wäre hier Porsche. Porsche gründete die Porschebank, um selbst von der Finanzierung seiner Kraftfahrzeuge zu profitieren. Auch der Eroberungsfeldzug des Internets macht nicht vor dem Finanzsektor halt. Immer neue Anlageformen und Plattformen entstehen. Auch Finanzierungsformen wie die Kreditvergabe von Privatpersonen an Privatpersonen entstehen. Dies alles kann als Konkurrenz für klassische Banken angesehen werden. Aus diesem Grund ist die Konkurrenzanalyse unerlässlich für die Strategieentwicklung und für das strategische Controlling.

Kundenanalyse

Auch Banken müssen genauestens über ihre Kunden Bescheid wissen. Die Kundenanalyse beschäftigt sich daher mit der Beziehung der Kunden zur Bank, dem Verhalten der relevanten Zielgruppen, Segmenten oder aber auch dem relevanten Markt. Des Weiteren werden die Kunden nach der Analyse bewertet. Danach werden sie in Kategorien eingeteilt. Die Bank versucht dabei Rückschlüsse über die momentane und zukünftige Profitabilität ihrer Kunden zu gewinnen.² Eine Untersuchung ergab nämlich, dass ca. 60 bis 80% der Kunden, welche einen durchschnittlichen Anlagewert von unter EUR 50000 aufweisen, der Bank einen negativen Deckungsbeitrag einbringen.³ Eine andere Untersuchung zeigte, dass das Halten von bestehenden Kunden einen fünf- bis siebenmal geringeren Aufwand verursachte als das Gewinnen von Neukunden.⁴ Daher muss das Ziel der Kundenanalyse sein, der Bank zu zeigen, mit welchen Kunden oder welcher Kundengruppe sie den größten Profit erzielt. Die Bank sollte sich dann darauf konzentrieren, in der resultierenden Kundengruppe seine Marktanteile weiter auszubauen bzw. die bestehenden Kunden zu halten.

Weitere wichtige Informationen, welche die Bank durch die Kundenanalyse von ihren Kunden erzielen möchte sind:⁵

- Bei welchen Banken hat der Kunde noch Bankverbindungen? Wo hat er seine Hauptbankverbindung? Damit soll herausgefunden werden, welchen Anteil („share

¹ Vgl. Lekic-Aichholzer, Goran: Wie Geld Nutzen stiftet: Chancen und Grenzen komplementärer Währungssysteme, 2013, S. 71.

² Vgl. Schmid, Roland; Palm, Christian; Messner, Wolfgang: Studie zum Customer Management und Multi Channel Management bei Banken, 2000, S. 6.

³ Vgl. Ebenda.

⁴ Vgl. Bach, Volker; Österle, Hubert: Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, 2000, S. 19.

⁵ Vgl. Schmid, Roland; Palm, Christian; Messner, Wolfgang: Studie zum Customer Management und Multi Channel Management bei Banken, 2000, S. 6.

of wallet“) die Bank am Kunden hält. Daraus kann abgeleitet werden, welche Produkte oder Dienstleistungen der Kunde noch benötigt.

- Das Verhalten des Kunden in Bezug auf die Anzahl der getätigten Transaktionen, die Höhe der Transaktionsvolumina, oder auch der durchschnittlichen Saldi geben Auskunft über die Profitabilität des Kunden. Auch Informationen über die Produkte, welche der Kunden bisher bevorzugt gekauft hat, können der Bank von Nutzen sein.
- Einen ebenfalls wichtigen Faktor bei der Kundenanalyse bilden die Ereignisse im privaten oder beruflichen Umfeld des Kunden. Das bedeutet, dass die Bank über Heirat, Kinder, Berufsstand usw. seiner Kunden Bescheid weiß und daraus Vorteile für sich erzielen kann. Beispielsweise kann durch die Erkenntnis, dass ein Kunde Nachwuchs erwartet, ein Vorteil gezogen werden, indem man dem Kunden ein Anlageprodukt für seinen Nachwuchs anbietet.

4.3.4.3. *Verdichtung der Faktoren zur ganzheitlichen Analyse*

Die vorhergehenden Kapitel zeigten, dass es sehr viele Analysen gibt, die der Entwicklung und Steuerung einer Bankstrategie dienen können. Hier gilt allerdings, dass ein unkomplexes Analysesystem besser geeignet ist als ein komplexes. Als komplex wird ein System bezeichnet, dass aus sehr vielen Einzelementen besteht, die in verschiedensten Verbindungen zueinander wirken.¹ Komplexe Systeme haben die Eigenschaft, dass sie schwer überblickbar sind. Daher sollten die Analysen so ausgewählt werden, dass sie der Strategiefindung sowie der Strategiesteuerung dienlich sind. Die Analysen können geordnet und anschließend weiter verdichtet werden, um ein möglichst gutes und überblickbares Ergebnis zu erzielen.

Eine Methode, um eine solches Analysesystem zu erstellen, bildet die SWOT-Analyse.² Die SWOT Analyse besteht aus einer internen und einer externen Sicht. Daher könnte, die in den vorhergehenden Kapiteln getroffene Einteilung, in Analyse der Unternehmensfaktoren und Analyse der Umweltfaktoren beibehalten werden. Diese bilden die zwei Bereiche der SWOT-Analyse, nämlich die interne und externe Sicht. Aus welchen Instrumenten die beiden Bereiche bestehen, bleibt dabei jeder Bank selbst überlassen. Wichtig ist eine Zusammenstellung zu finden, welche optimal bei der Strategieentwicklung und deren Steuerung hilfreich ist.

¹ Vgl. Haberlandt, Karlheinz; Vogler, Gerhard: Heilbronner Beiträge zur Unternehmensführung: 40 Jahre Erfolgsgeschichten, 2009, S. 36.

² Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 188ff.

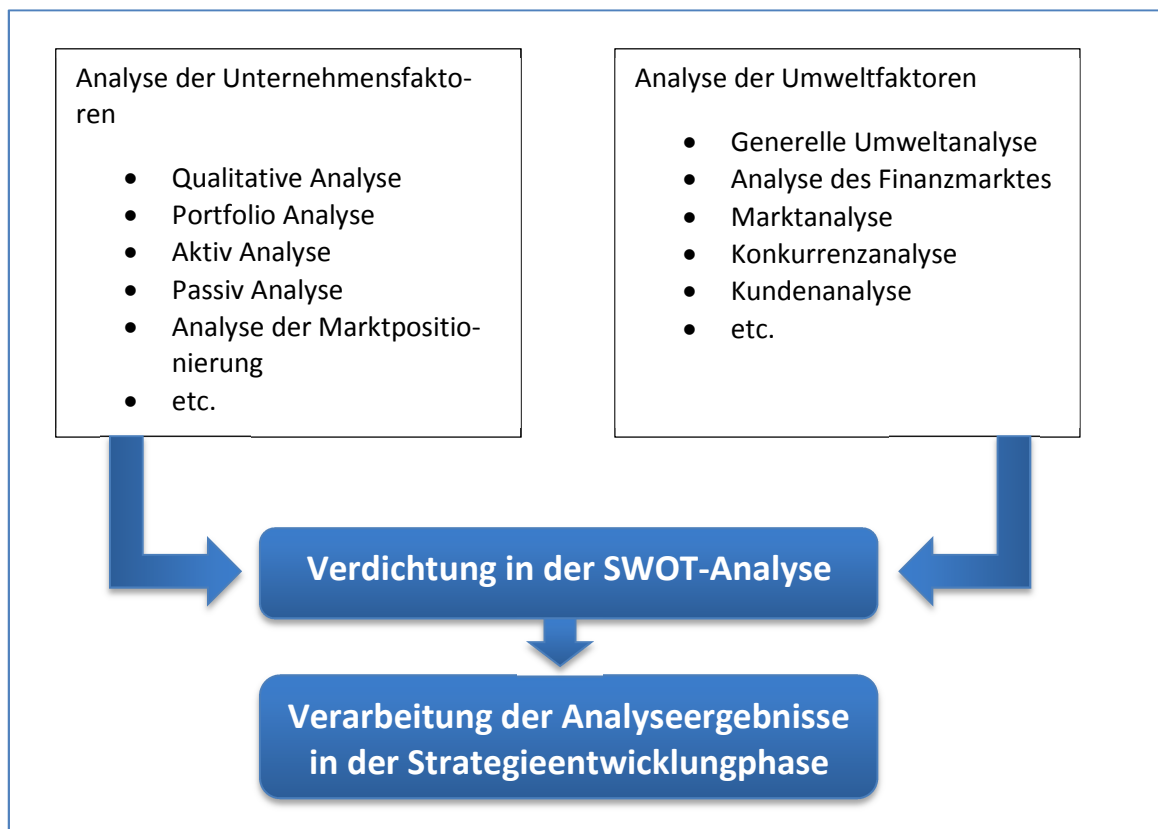


Abbildung 35: Verdichtung der Unternehmensanalyse und der Umweltanalyse der Bank in der SWOT-Analyse

Die Analysephase endet also mit dem Abschluss der SWOT-Analyse. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein unkompliziertes Analysesystem konstruiert werden sollte. Dieses Analysesystem sollte übersichtlich und gesammelt dargestellt werden, um möglichst effektiv und effizient für die Strategieentwicklung verwendet werden zu können. Für Banken ist die Analyse der Finanzmärkte sowie volkswirtschaftlicher Kennzahlen Pflicht.

4.3.5. Phase der Strategieentwicklung

Auf die Phase der Analyse folgt die Phase der Strategieentwicklung. Die Strategieentwicklung kann genauso wie die Zielfindung mithilfe eines Workshops durchgeführt werden. Je nachdem, um welche Strategien es sich handelt, ist die Teilnahme des Top Managements bzw. der Unternehmensführung gefordert. Handelt es sich um Unternehmensstrategien, so ist die Teilnahme der obersten Führungsriege verpflichtend. Je nachdem, wie das strategische Controlling im Unternehmen organisiert ist, hat es mehr oder weniger Einfluss auf die Entwicklung der Bankstrategie.

Grundsätzlich besteht die Phase aus drei Punkten, die durchlaufen werden sollten.¹ Als erstes gilt es mehrere Handlungsalternativen zu erarbeiten. Denn grundsätzlich gilt, dass mehrere Wege zum Ziel führen können. Das Erarbeiten nur einer einzigen Strategie kann

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 44.

mitunter auch zu einem Risiko werden. Im Anschluss an die Entwicklung mehrerer Alternativen, sollten diese nach bestimmten Gesichtspunkten bewertet werden. Durch die Bewertung soll schlussendlich eine Entscheidung für eine Strategie bzw. auch für ein Strategiebündel erfolgen. Die folgenden Kapitel beschreiben diesen Vorgang.

4.3.5.1. Erarbeiten von strategischen Handlungsalternativen

Am Anfang jedes strategischen Managements steht die Frage nach dem Ziel. Was soll das Unternehmen erreichen? Wo soll das Unternehmen in 5 Jahren stehen? Grundsätzlich geht es also um die Erreichung der Ziele. Diese Ziele werden durch bestimmte Handlungen und Vorgehensweisen erreicht oder zumindest sollten sie dem Ziel nahe kommen. Es gibt immer mehrere Wege ein Ziel zu erreichen, aber logischerweise gibt es noch sehr viel mehr Wege es nicht zu erreichen. Daher ist es von großer Wichtigkeit einen Fahrplan aufzustellen, wie dieses vordefinierte Ziel zu erreichen ist. Da es wie schon beschrieben mehrere Wege gibt, gibt es natürlich auch mehrere Fahrpläne, die zum Ziel führen. Daher ist es die Aufgabe des Managements und auch des strategischen Controllings, diese Fahrpläne zu entwickeln und den für das Unternehmen besten auszuwählen.

Dieses Kapitel handelt also von der Aufstellung dieser „Fahrpläne“. Eine wichtige Bedeutung kommt dem strategischen Controlling zu. Das strategische Controlling nimmt eine objektive Stellung ein, da es eine von den Geschäftseinheiten losgelöste Organisationseinheit darstellt.¹ Dies ist so zu verstehen, dass es beispielsweise vorkommen kann, dass bei der Entwicklung der Strategie festgestellt wird, man könne das Ziel nur erreichen, wenn eine der Geschäftseinheiten des Unternehmens aufgelöst werden würde. Selbstverständlich bedeutet dies beispielsweise für den Leiter der Geschäftseinheit ein persönliches Risiko. Nimmt dieser auch an der Strategieentwicklung teil, so ist nicht von einer objektiven Sichtweise auszugehen. Hier besteht die Aufgabe des strategischen Controllings also darin, die Gesamtinteressen des Unternehmens zu wahren.

Strategien können in zwei Arten eingeteilt werden. Die erste Art von Strategie ist die Corporate Strategy. Die Corporate Strategy beschäftigt sich mit den Geschäftseinheiten eines Unternehmens im Gesamten.² Das bedeutet, in dieser Ebene der Strategieentwicklung geht es um die Entscheidung, neue Geschäftseinheiten aufzubauen oder auch abzubauen. Die zweite Art von Strategie wird als Business Strategy bezeichnet. Die Business Strategy beschäftigt sich mit den Handlungsalternativen der einzelnen Geschäftseinheiten des Unternehmens.³ Das bedeutet, dass der Schwerpunkt der Strategieentwicklung hier bei den jeweiligen Führungskräften der Einheit liegt.

Die Wirtschaftswissenschaft kennt sehr viele verschiedene Typen von Strategien. Zu den bekannteren zählen Wachstumsstrategie, Kostenführerschaftsstrategie oder auch Diversifikationsstrategie. Daneben gibt es noch viele andere wie Kooperationsstrategie, First-

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 197.

² Vgl. Bea, Franz; Haas, Jürgen: Strategisches Management, 2005, S. 184.

³ Vgl. Müller, Hans-Erich: Unternehmensführung: Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele, 2010, S. 94.

Mover-Strategie, nationale Strategie und viele mehr. An dieser Stelle soll jedoch eine andere Herangehensweise beschrieben werden.

Der Sinn einer Strategie liegt im Erreichen von Zielen. Sehr oft legt das Top-Management bzw. die Unternehmensführung sehr hohe Ziele fest, wie das Erreichen eines bestimmten Gewinnzuwachses im Vergleich zum Vorjahr. Wenn die Ziele jedoch zu hoch gesteckt sind, verleiten sie zum Eingehen von erhöhtem Risiko, um die hohen Ziele zu erreichen. Ein zu hohes Risiko kann jedoch unter Umständen dazu führen, dass das Unternehmen im Eintrittsfall des Risikos in Schieflage gerät. Eine Bank sollte aufgrund ihrer sozialen und volkswirtschaftlichen Verantwortung anders handeln. Daher wird an dieser Stelle die Strategieentwicklung auf Basis langfristiger Existenzsicherung in Hinblick auf soziale und volkswirtschaftliche Belange betrachtet.

Banken sollten ihre Strategien also nach sozialen und volkswirtschaftlichen Belangen entwickeln. Das bedeutet, dass die eingegangenen Risiken nicht so hoch sein dürfen, dass die Bank in Schieflage geraten könnte. Es muss also ein optimales Maß an eingegangenem Risiko zu erzielender Rendite gefunden werden. Natürlich können dazu verschiedene Strategien entwickelt werden. Die Auswahl und Bewertung dieser Strategien findet zu einem späteren Zeitpunkt statt.

Die bestehenden Strategiealternativen sind als Handlungsoptionen zu verstehen. Diese Handlungsoptionen beziehen sich im Groben auf folgende Faktoren:¹

- Geschäftsfelder: Welche Geschäftsfelder sollte die Bank bearbeiten, reduzieren oder wo sollte sie sich erweitern?
- Wachstum: Sollte die Bank neue Märkte erschließen? Sollte Sie in den bestehenden Märkten bleiben?
- Die Hebel der Wettbewerbsvorteile: Hierunter fallen Strategien die sich auf Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nische ausrichten. Für Banken kann die Kostenführerschaft das Senken von Kontoführungsgebühren aber auch das Erhöhen der Anlagezinsen oder das Senken der Kreditzinsen bedeuten.
- Ressourcen und Fähigkeiten: Sollte die Bank ihre Kernkompetenzen behalten oder diese anpassen und verändern?
- Geschäftsmodell: Sollte die Bank das bisherige Geschäftsmodell behalten oder innovieren?

Im nächsten Schritt sind die entwickelten Strategien zu bewerten. Danach soll die für das Unternehmen beste ausgewählt werden.

4.3.5.2. *Bewerten der strategischen Handlungsalternativen*

Nach Aufstellen verschiedener Handlungsalternativen stellt sich für die Bank die Frage, welche Strategie verwendet werden soll. Diese Frage sollte auf Basis von Fakten und Zahlen entschieden werden. Dies setzt damit voraus, dass die entwickelten Handlungs-

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 201f.

alternativen bzw. Strategien nach bestimmten Kriterien bewertet werden. Im Falle einer Bank sollte dies, wie oben beschrieben nach moralischen, ethischen und volkswirtschaftlichen Grundlagen heraus passieren. Die unternehmerische Seite darf natürlich trotzdem nicht vergessen werden. Daher sind die Faktoren Rentabilität und Sicherheit die leitenden Motive für die Entscheidung und müssen daher auch in die Bewertung einfließen.

Das bedeutet, dass die entwickelten Strategien durch verschiedene Instrumente bzw. die Kombination von mehreren Instrumenten bewertet werden müssen.¹ Diese Instrumente können beispielsweise folgende sein:

- Risikoanalyse
- Investitionsrechnungen
- Nutzwertanalysen
- Ergebnis- und Finanzplanungen

Nach der Bewertung der einzelnen Handlungsalternativen können diese miteinander verglichen werden. Dies kann in Form einer Matrix oder anderer vergleichbarer Methoden passieren. Wie eingangs erwähnt, müssen die Faktoren Risiko und Rendite bei Banken im Einklang zueinander stehen. Jedoch darf das Risiko nicht zu hoch angesiedelt sein, nur um die Rendite zu maximieren. Daher könnte ein Bewertungsmodell von Bankstrategien wie folgt aussehen:

1. Bewertung des Risikos der einzelnen Strategien inklusive Analyse ob bei Eintritt des Risikos das Fortbestehen des Unternehmens gefährdet ist.
2. Bewertung der erwarteten Rendite der einzelnen Strategien.
3. Qualitative Bewertungskriterien (z.B. Öffentlichkeitswirkung, Wirkung auf Mitarbeiter)
4. Kombination von Risikowert, Renditewert und sonstigen Beurteilungswerten und Errechnung einer Strategiewertzahl

Zuerst sollten die Strategien dahingehend analysiert werden, welche Risiken auftreten könnten, wie hoch die Wahrscheinlichkeit deren Auftretens sind und wie hoch diese Risiken im schlimmsten Fall wären. Diese Analyse nennt man Risikoanalyse und ist im Risikomanagement sowie im Projektmanagement eines der Pflicht-Instrumente.² Auch im strategischen Controlling sollte dieses Instrument verwendet werden und zwar nicht nur bei der Strategieentwicklung, sondern auch bei der Steuerung der Strategie. So kann die Risikoanalyse beispielsweise in Anlehnung an die Risikoanalyse aus dem Projektmanagement durchgeführt werden, wie Tabelle 8 zeigt. Das bedeutet, dass alle Strategien aufgelistet werden. Darunter müssen die Risiken ermittelt werden, die aufgrund der Durchführung der jeweiligen Strategie entstehen könnten. Zu jedem Risiko wird die mögliche Eintrittswahrscheinlichkeit ermittelt und die Höhe der Tragweite, sollte das Risiko ein-

¹ Vgl. Christians, Uwe: Performance Management und Risiko: Strategieumsetzung mit risikointegrierter Balanced Scorecard, Wissensbilanzen und Werttreibernetzen. Methodik und Fallbeispiele aus dem Bankensektor, 2006, S. 31ff.

² Vgl. Gassmann, Oliver: Praxiswissen Projektmanagement: Bausteine – Instrumente – Checklisten, 2006, S. 126f.

treten. Im Anschluss daran wird eine sogenannte Risikozahl ermittelt, welche sich aus der Wahrscheinlichkeit und der Tragweite errechnet. So wird sehr schnell ersichtlich, welche Risiken die einzelnen Strategien bergen. Zusätzlich dazu werden auch die möglichen Ursachen bereits eingeschätzt. So kann man sich bereits Gedanken über die Reduzierung bzw. Vermeidung der Risiken machen. Es sollten auch Überlegungen angestellt werden, ab welchem Risikowert eine Strategie gefährlich für die Bank werden kann. Diese Strategien sollten gekennzeichnet werden, beispielsweise mit einer Risikoampel.

Risikoanalyse der entwickelten Strategien					
Strategie 1: Wachstumsstrategie, Erschließen neuer Märkte in Osteuropa					
Beschreibung Risiko	Ursache	Wahrscheinlichkeit (in %)	Tragweite (in EUR)	Risikozahl (R=W * TW)	Ampel
Politische Probleme	Einzelne Länder verhindern Eintritt	10 %	500.000	50.000	
Kunden bleiben aus	Kunden kennen neue Bank nicht	20%	3.000.000	600.000	
...					
Summe				4.000.000	●
Strategie 2: Investition und Beteiligung an verschiedenen Start-Up Unternehmen					
Konkurs der Unternehmen	Ungenauere Prüfung der Unternehmen	15 %	5.000.000	750.000	
Nachschusspflicht	Nachsch.pflicht bei Gesellschaftsform	20%	4.000.000	400.000	
...					
Summe:				15.000.000	●
Strategie 3: Konditionskönig: Senkung der Kreditzinsen und Erhöhung der Sparzinsen					
Zinsmarge negativ	Zu hohe Senkung bzw. Erhöhung	2 %	7.000.000	140.000	
Keine neue Kunden	Zu wenig Marketingaktivität	5%	5.000.000	250.000	
...					
Summe				1.000.000	●

Tabelle 8: Mögliche Risikoanalyse von Bankstrategien

Natürlich ist für die Bewertung der Strategie nicht ausschließlich das Risiko verantwortlich. Auch die zu erwartende Rendite muss analysiert und dargestellt werden. Dazu werden die einzelnen Handlungsalternativen bzw. Strategien als Investitionen betrachtet. Daher kann die Strategiebewertung nach Rendite über das Investitionsrechnungsverfahren durchge-

führt werden.¹ Möglich wären also statische wie dynamische Verfahren der Kostenrechnung. Zu den statischen Verfahren gehören beispielsweise die Kostenvergleichsrechnung, die Gewinnvergleichsrechnung, die Rentabilitätsrechnung oder die Amortisationsrechnung. Unter den dynamischen Verfahren befinden sich die Kapitalwertmethode, die Annuitätenmethode oder die dynamische Amortisationsrechnung. Festzuhalten ist jedoch, dass sich für die Beurteilung der Strategien die dynamischen Verfahren besser eignen. Sie sind zwar aufwendiger zu erfassen, jedoch auch genauer, da sie den zeitlichen Anfall der Zahlungsströme durch Auf- oder Abzinsung gewichten. Als Beispiel soll hier die Kapitalwertmethode verwendet werden.

Die Kapitalwertmethode wird auch als das gängigste Verfahren bezeichnet. Eine Schreibweise der Kapitalwertmethode lautet wie folgt:²

$$K_0 = -A_0 + \sum_{t=1}^n (E_t - A_t) \cdot \frac{1}{(1+i)^t} + L_n(1+i)^{-n}$$

Sie ermittelt den Kapitalwert (K_0) aus dem Barwert aller der Strategie zurechenbaren Einzahlungen (E_t) und Auszahlungen (A_t), welche durch eine Abzinsung vergleichbar gemacht werden. Beispielsweise könnte der Vergleich der einzelnen Strategien wie in Tabelle 9 erfolgen.

Rentabilitätsentscheidung der Strategien mittels Kapitalwertmethode			
Daten	Strategie 1	Strategie 2	Strategie 3
Dauer = n	5 Jahre	5 Jahre	5 Jahre
Anschaffungsauszahlung = A_0	10.000.000	10.000.000	500.000
Järl. Einzahlungen = E_t	1.000.000	2.000.000	200.000
Järl. Auszahlungen = A_t	500.000	100.000	0
Liquidationserlös = L_n	20.000.000	40.000.000	0
Abzinsungsfaktor = i	6 %	6 %	6 %
Ergebnis = K_0	~ 7 Mio.	~ 28 Mio.	~ 0,33 Mio.

Tabelle 9: Beispiel einer Strategieentscheidung durch Kapitalwertmethode

Neben der Beurteilung nach Risiko und Rendite können und sollten die einzelnen Strategien auch nach qualitativeren und somit schwer messbareren Kriterien bewertet werden. Solches Kriterium könnte die Auswirkung der Strategie auf die Mitarbeiter, auf Lieferanten, auf die Konkurrenz oder auf die Öffentlichkeit sein. Es könnten aber auch Faktoren

¹ Vgl. Holland-Letz, Stefan: Controlling im Mittelstand: Entwicklung eines Controllingkonzeptes für den Mittelstand, Diskussion der Umsetzung mit betriebswirtschaftlicher Software und Vergleich mit einer empirischen Bestandsaufnahme der Controllingpraxis, 2008, S. 39ff.

² Vgl. Wöhe, Günter; Döring, Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2008, S. 538.

wie Innovationen, technische Neuerungen oder vielleicht auch Nutzen für die Allgemeinheit sein. Diese Faktoren sind naturgemäß sehr schwer zu messen bzw. in Zahlen zu fassen. Dennoch darf darauf nicht vergessen werden. Es darf nicht der Fehler begangen werden, sich ausschließlich auf quantitative Kriterien zu verlassen. Dadurch würde die Gefahr bestehen, ausschließlich jene Strategien als besonders attraktiv zu beurteilen, welche das beste Verhältnis zwischen Risiko und Rendite aufweisen.

Ein Beispiel für eine Beurteilung dieser qualitativen Faktoren könnte die Beurteilung des Humankapital's sein. In der betriebswirtschaftlichen Faktorenlehre wird das Humankapital genauso behandelt wie jeder andere Produktionsfaktor.¹ Unter dem Humankapital versteht man alle Fähigkeiten, Ideen, Erfahrungen, Wissen oder auch die Kreativität der Mitarbeiter, Führungskräfte und auch der Geschäftsführer.² So könnte eine Strategie möglicherweise dazu führen, dass es zu einem Erfahrungsgewinn oder zu starker Wissensvermehrung kommt. Wird beispielsweise einer Wachstumsstrategie nachgegangen, die das Erschließen neuer Märkte beinhaltet, so kann dies zu einem ungeheuren Wissens- und Erfahrungszuwachs der Mitarbeiter führen. Der Erfahrungsgewinn kann unglaubliches Potential für zukünftige Markterschließungen bedeuten. Dies soll nur ein Beispiel für diese Faktoren darstellen, es soll jedoch verdeutlichen, dass nicht immer nur die Rendite einer Strategie ausschlaggebend sein kann.

Wurde eine Methode zur Bewertung des Risikos, der Rendite sowie sonstigen Kriterien ausgewählt, können die Ergebnisse zusammengefasst werden und so besser dargestellt werden. Wie nun eine Entscheidung zu treffen ist, wird im nächsten Kapitel beschrieben.

4.3.5.3. *Entscheidung für eine strategische Handlungsalternative*

Im vorhergehenden Kapitel wurde beschrieben, wie Strategien bewertet werden können. Im Falle einer Bank sollten das Risiko, die Rendite sowie sonstige bedeutende Faktoren der Strategien beurteilt werden. Welche Methoden der Bewertung dabei angewendet werden bleibt jeder Bank selbst überlassen. Nun folgt im nächsten Schritt die Aufbereitung und Zusammenfassung der gewonnenen Beurteilungskennzahlen.

Dazu sollten die zuerst ermittelten Einzelbeurteilungen in übersichtlicher Form zusammengefasst werden. Dadurch ist auf einen Blick ersichtlich, welche Vor- und Nachteile die einzelnen Strategien in sich tragen. Relativ leicht messbar und beurteilbar sind das Risiko sowie die erwartete Rendite. Diese beiden lassen sich leicht zusammenfassen und darstellen, wie die folgende Tabelle zeigt:

¹ Vgl. Kamaras, Endre: Humankapital: Grund des Wachstums?, 2003, S. 12.

² Vgl. Ebenda, S. ff.




Zusammenfassende Strategiebeurteilung				
Bezeichnung	Risikoampel	Risikowert	Renditewert	Gesamtpunktzahl (Rendite – Risiko)
Strategie 1		4 Mio.	7 Mio.	3 Mio.
Strategie 2		15 Mio.	28 Mio.	13 Mio.
Strategie 3		1 Mio.	0,33 Mio.	- 0,67 Mio.

Tabelle 10: Beispiel für die zusammenfassende Darstellung der Strategiebewertung

Daraus lässt sich bereits sehr schön ein quantitativer Wert ableiten. Auf einen Blick sind das Risiko und auch die Rendite ersichtlich. Es zeigt sich bereits beim ersten Blick, dass die Strategie 2 nicht geeignet ist, da sie die Bank im schlimmsten Fall in Schieflage bringen kann. Strategie 1 weist ebenfalls ein hohes Risiko auf, jedoch auch eine sehr hohe Rendite. Strategie 3 dagegen würde das geringste Risiko bergen, dafür im Verhältnis zum Risiko eine negative Rendite erwirtschaften. Als zusätzliche Hilfestellung bei der Entscheidung für eine Strategie sollten auch die qualitativen Faktoren miteinbezogen werden.

So können auch die qualitativen Kriterien in die oben abgebildete Darstellung der Strategiebewertung miteinfließen. Denkbar wären eigene Bereiche wie beispielsweise Auswirkungen auf die Mitarbeiter, Auswirkungen auf die Erfahrungswerte des Unternehmens und viele mehr. Diese können ebenfalls bewertet werden und in die Gesamtbewertung miteinfließen.

Schlussendlich wird eine Strategie gewählt, welche das strategische Ziel am besten erfüllt. Die gewählte Strategie sollte zusammenfassend in einem Businessplan dargestellt werden.¹ So werden die angestellten Überlegungen und Maßnahmen zu Papier gebracht und es kann später zu keinen Missverständnissen kommen.

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 282ff.

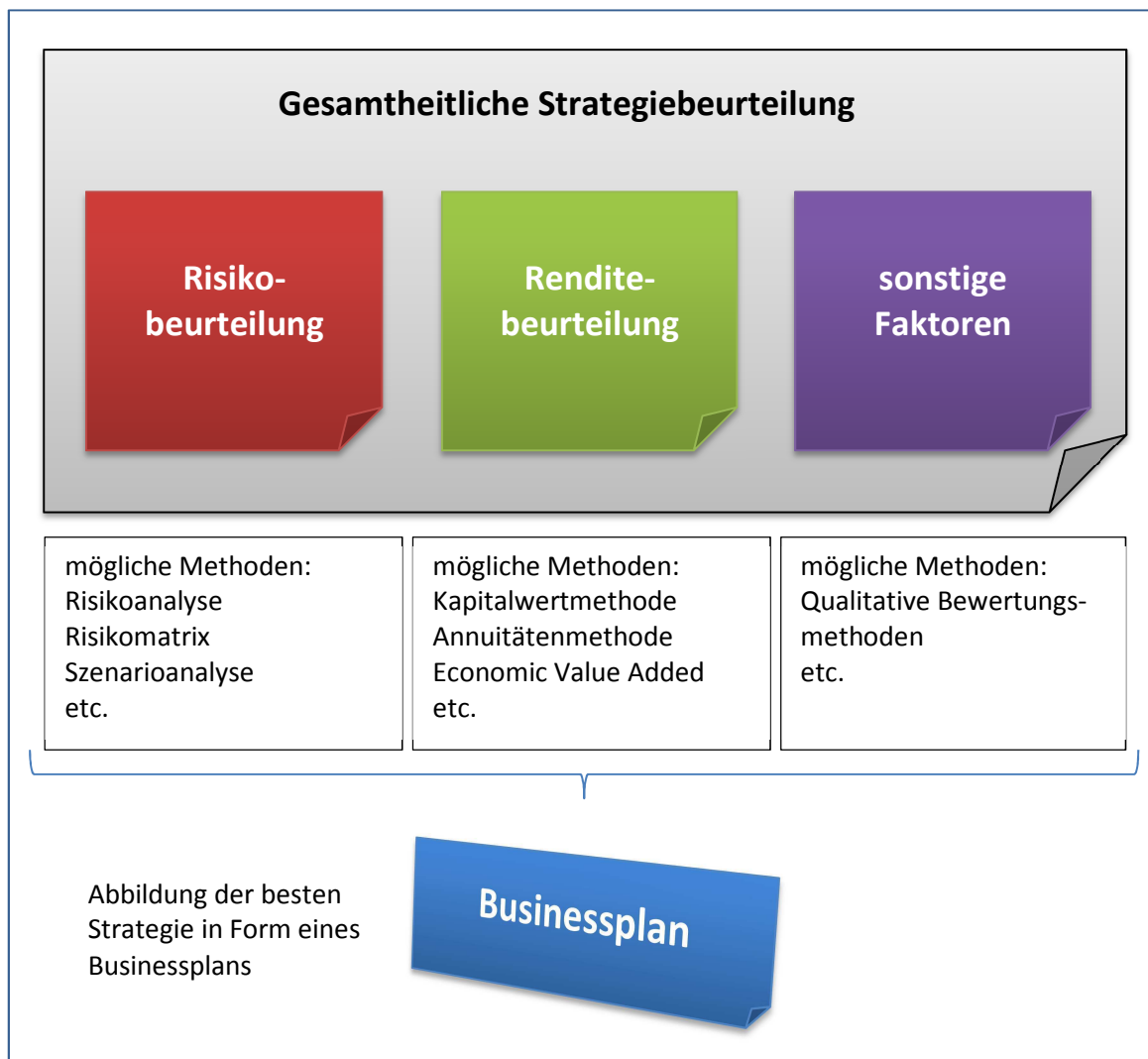


Abbildung 36: Die gesamtheitliche Strategiebeurteilung und Darstellung der besten Strategie

Zusammenfassend soll also eine möglichst ganzheitliche Beurteilung und damit objektive Auswahl der am besten für die Bank geeigneten Strategie erfolgen. Dies bildet zudem den Abschluss der Strategiefindung. Der nächste Schritt besteht nun, die entwickelte und ausgewählte Strategie im gesamten Unternehmen bzw. in den dafür vorgesehenen Geschäftseinheiten zu installieren.

4.3.6. Phase der Strategieimplementierung

Nach der Zielfindung, der Analysephase und der Strategieentwicklung sowie der Strategiebeurteilung und -Auswahl folgt die Strategieimplementierung. Die Aufgabe dieser Phase besteht in der Umsetzung der beschlossenen Strategie, um die zuvor festgelegten Ziele erreichen zu können. Dabei lautet der Grundsatz, dass die Implementierung der Strategie mindestens genauso wichtig sein sollte wie die Entwicklung, denn erst hier wird sie

tatsächlich realisiert.¹ Das bedeutet, dass diejenige Personen, welche maßgeblich an der Strategieentwicklung beteiligt waren, also die Geschäftsführung bzw. das Management, auch in dieser Phase Unterstützung bzw. Motivation an die Mitarbeiter weitergeben. Schließlich bringt dem Unternehmen auch die beste Strategie nichts, wenn diese nicht mindestens genauso gut umgesetzt wird. Hier lassen sich wieder die Begriffe Effektivität und Effizienz einsetzen. Die Strategie sollte effektiv sein, also das Unternehmen in die richtige Richtung lenken. Die Umsetzung dieser Strategie sollte effizient sein, also kerzengerade in die Richtung gehen, die die Strategie vorgibt.

Die Strategieimplementierung sollte demnach sehr ernst genommen werden, in Banken wie in allen anderen Unternehmen. Deshalb sollte auch bei der Implementierung der Strategie systematisch vorgegangen werden. Dieser Prozess kann daher in drei Phasen eingeteilt werden: Die Implementierungsplanung, die Implementierungsrealisation und die Implementierungskontrolle.²

In der Phase der Implementierungsplanung wird die entwickelte Strategie mit dem Umfeld, in der sie implementiert werden soll, analysiert. Daraus werden weiterführende Implementierungsziele und -Maßnahmen entwickelt. So kann die Strategie einer Bank lauten, die Qualität der Kundenforderung zu erhöhen, um weniger Wertberichtigungen durchführen zu müssen. Das bedeutet weiter, dass der Vertrieb und die Kreditabteilung der Bank zusammen analysieren müssen, welche konkreten Maßnahmen zum Erreichen der Strategie führen. Diese Maßnahmen könnten beispielsweise folgende sein: Genauere Prüfung der Bonität der Kunden, Bonitätsgrenze ab derer keine Kredite vergeben werden, genaue Überwachung des Zahlungsverhaltens.

Die Implementierungsrealisation beschäftigt sich mit der Umsetzung der zuvor aufgestellten Maßnahmen. In diesem Teilprozess wird die Strategie nun erstmals operativ umgesetzt. Das bedeutet, dass hier vor allem die Führungskräfte der einzelnen Abteilungen, Filialen usw. die Strategie auf ihren Bereich herunterbrechen müssen. Zusätzlich fällt ihnen auch die Aufgabe der Motivation zu. Wenn sie ihre Mitarbeiter nicht für die Umsetzung der neuen Strategie begeistern können, vermindert dies die Qualität der Strategie. Um das Beispiel der Implementierung der Bank fortzusetzen, würde dies folgendermaßen aussehen: Nach Festlegung der Maßnahmen leitet der Verantwortliche der Vertriebssparte die Maßnahmen an die Mitarbeiter im Vertrieb weiter. Der Verantwortliche der Kreditabteilung wiederum leitet die Maßnahmen für seinen Bereich an seine Mitarbeiter weiter.

Die nächste Phase der Implementierung ist vor allem für das strategische Controlling von Bedeutung. Die Phase der Implementierungskontrolle wird nämlich vom strategischen Controlling durchgeführt. Dabei wird der Zielerreichungsgrad ermittelt und mittels Soll-Ist-Vergleichen überprüft. Sollte es zu Abweichungen kommen, wird zusätzlich noch eine Abweichungsanalyse durchgeführt. Die Erkenntnisse über die Gründe der Abweichungen

¹ Vgl. Voigt, Kai-Ingo: Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht, 2008, S. 340.

² Vgl. Spengler, Gerrit: Strategie- und Organisationsentwicklung: Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management, 2009, S. 43.

sollen wiederum für die erneute Implementierung oder die Anpassung der Maßnahmen dienen. Im Falle der Bank kann das Beispiel folgendermaßen fortgesetzt werden: Die Maßnahmen zur Verbesserung der Kreditqualität sind nun seit einem Jahr im Einsatz. Vom Controlling wird nun ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt, aus dem sich eine Abweichung in einer der Vertriebsfilialen ergibt. Es stellt sich heraus, dass die Mitarbeiter dort nicht gut genug von ihrer Führungskraft auf die Strategie eingestimmt wurden. Durch die Analyse können Maßnahmen getroffen werden, damit diese Abweichungen beseitigt werden können.

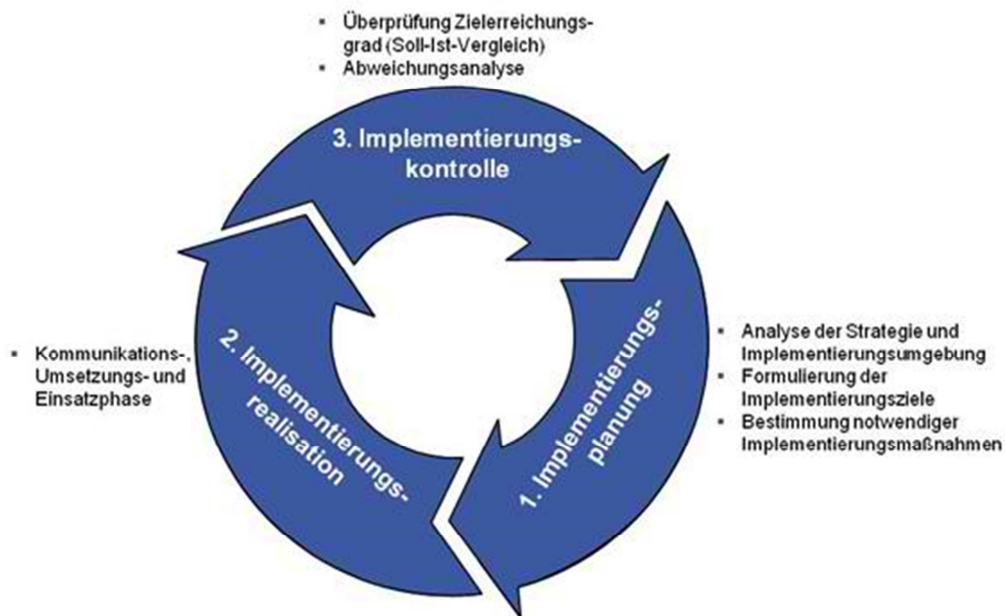


Abbildung 37: Prozess der Strategieimplementierung¹

Bei der Umsetzung der Strategie im Unternehmen handelt es sich meist um eine größere Veränderung. Es müssen Prozesse, Handlungsweisen und oft auch organisatorische Einheiten angepasst werden. Daher sollte eine solche Veränderung mit den Werkzeugen des Change Managements behandelt werden. Wie beschrieben ist es von großer Bedeutung, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen nicht nur punktuell eingesetzt werden. Diese müssen sich im Denken der Mitarbeiter verankern und zum neuen Standard werden. Aus diesem Grund kann der Einsatz von Methoden und Instrumenten des Change Managements sehr hilfreich für die Strategieimplementierung sein.²

Auch im Change Management gibt es sehr viele Instrumente, welche für das strategische Controlling und für die Strategiefindung in Banken eingesetzt werden können. An dieser

¹ Abbildung 37: controlling-wiki.com: <http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategieimplementierung>, abgerufen am 28.02.2013.

² Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 326ff.

Stelle soll das 3 Phasen Modell von Lewin beschrieben werden, um eine Vorstellung von den Aufgaben des Change Managements zu vermitteln.

Ausgangspunkt für das 3 Phasen Modell liegt in der Erkenntnis, dass die momentanen Handlungsweisen, Prozesse, Systeme und Organisationsformen für die Umsetzung der Strategie nicht mehr ausreichend oder nicht mehr passend sind. Daher muss der Status Quo, also die Art und Weise, wie momentan gehandelt wird, aufgebrochen werden. Das bedeutet natürlich für die Mitarbeiter, dass sie gewohnte Arbeitsabläufe oder Strukturen verändern müssen, um einen neuen Zustand zu erreichen. Diese Phasen, welche in einem Veränderungsprozess durchlaufen werden sind nach Lewin folgende:¹

- **Auftauphase**
Sie wird auch als „unfreezing“ bezeichnet. In dieser Phase wird das Bewusstsein geschaffen, dass es zu einer Veränderung kommen muss oder wird. Die Mitarbeiter sollen auf die neue Situation und auf die Veränderung, die auf sie zukommen, eingestellt werden.
- **Bewegungsphase**
Diese Phase wird auch als „moving“ bezeichnet. In dieser Phase werden neue Handlungsformen ausprobiert und eingesetzt. Durch sie soll man sich auf das neue Gleichgewicht hinbewegen.
- **Einfrierphase**
Die letzte Phase wird schließlich „refreezing“ genannt. Hierbei soll der neue Zustand wieder eingefroren werden. Die neuen Handlungsformen, Prozesse, Strukturen oder Organisationsformen sollen zum neuen Standard werden. Dadurch soll auch verhindert werden, dass man wieder in alte Muster zurückfällt.

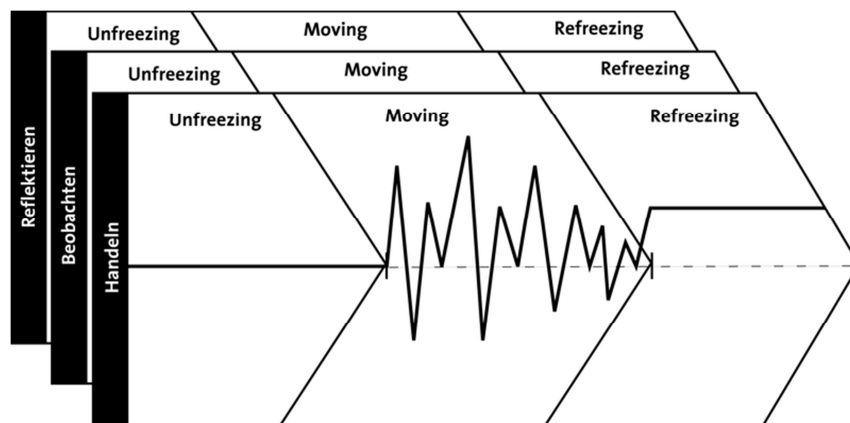


Abbildung 38: Erweiterte Darstellung der 3 Phasen nach Lewin²

¹ Vgl. Schönwald, Ingrid: Change Management in Hochschulen: Die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschule, 2007, S. 27.

² Abbildung 38: wikipedia.org: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ver%C3%A4nderungsmanagement>, abgerufen am 28.02.2013.

Wie aus dem 3 Phasen Modell von Lewin hervorgeht, geht es vor allem darum, die neue entwickelte Strategie in darauf ausgerichtete operative Tätigkeit der Mitarbeiter umzuwandeln. Daher sollte bei der Implementierung der Strategie auch darauf geachtet werden, die Mitarbeiter früh genug in den Prozess einzubeziehen. Natürlich kann nicht jeder Mitarbeiter an der Planung der operativen Tätigkeiten und noch weniger bei der Erarbeitung der Strategie mitwirken, aber zumindest sollte die Strategie an die Mitarbeiter in welcher Form auch immer kommuniziert werden. Möglichkeiten hierfür wären das firmeninterne Intranet, Mitarbeiterzeitschriften, verschiedenste Printformen oder auch Workshops der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern. Dadurch soll eine möglichst hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der Strategie geschaffen werden.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass die Implementierung mindestens genauso wichtig ist, wie die Entwicklung der Strategie. Die Mitarbeiter und deren Einbeziehung bilden den Schlüssel, für die wirkungsvolle Implementierung. Daher ist bei der Implementierung mehr auf Mitarbeiterführung, Motivation und Durchsetzungsvermögen der Führungskräfte zu achten.¹ Die Strategieentwicklung dagegen verlangt vor allem kreative, analytische und vorausschauende Fähigkeiten von den Führungskräften. Die Aufgaben des strategischen Controllings liegen während der Implementierung in der Unterstützung bei der Implementierung. Daneben ist es auch für die Kontrolle und für die gesamtheitliche Zielerfassung und Zielkontrolle zuständig. Mit der Implementierung der Strategie endet der Kreislauf der Strategieeinführung im Unternehmen, aber nicht die Aufgaben des strategischen Controllings. Das strategische Controlling entscheidet durch die strategische Steuerung über den Kreislauf und ob er von neuem beginnen muss. Im nächsten Kapitel wird näher auf die speziellen Steuerungsaufgaben des strategischen Controllings in Hinblick auf die Banksteuerung eingegangen.

4.3.7. Die strategische Banksteuerung

Die wahrscheinlich wichtigste Aufgabe des Controllings besteht in der Steuerung. Auch die wichtigste Aufgabe des strategischen Controllings besteht in der Steuerung der Strategie. Diese Steuerung fängt bereits, wie beschrieben, bei der Entwicklung der Ziele an, setzt sich über die Analysephase fort, geht über die Strategieentwicklung und Implementierung hinaus und endet auch danach nicht. Die strategische Steuerung ist ein ganzheitlicher Prozess, der sich über alle Ebenen der Strategie erstreckt und auch im täglichen Tagesgeschäft seinen Niederschlag findet. Auch im strategischen Bankcontrolling kommt dem strategischen Controlling diese Aufgabe zu. Ziel ist es, zu jedem Zeitpunkt feststellen zu können, ob die Bank durch die von ihr entwickelte Strategie das Richtige tut. Es ist nicht das vorrangige Ziel des strategischen Controllings festzustellen, ob die Tätigkeiten effizient getan werden, dies wird vom operativen Controlling sichergestellt. Wichtig ist die Effektivität, also das Richtige tun. Schließlich ist es auch möglich, etwas Falsches zu 100% effizient zu erledigen und trotzdem bleibt es falsch.

¹ Vgl. Willnauer, Isabella: Faktoren der Unternehmenskultur und deren Wirkung auf die Strategieimplementierung, 2012, S. 22ff.

Als Beispiel kann hierfür die Elektronikbranche herangezogen werden und zwar konkret der Wechsel von Röhrengeräten zu Flachbildgeräten. Ein Unternehmen, das zu jener Zeit die besten Röhrenbildschirme hergestellt hätte, wäre zu 100% effizient gewesen. Wenn es jedoch nichts in die Umstellung und Entwicklung zu den neuen Flachbildschirmen investiert hätte und sich dort ein Geschäftsfeld aufgebaut hätte, wäre es auch zu 100% ineffektiv gewesen. Dagegen hätte ein Unternehmen, das zu 100% auf die neue Technologie gesetzt hätte, dafür dabei aber nur eine Effizienz von 70% aufgewiesen hätte, die weitaus besseren Karten gehabt. Das Unternehmen, mit der hohen Effizienz und der niedrigen Effektivität wäre mit größter Wahrscheinlichkeit untergegangen. Das Unternehmen mit der hohen Effektivität, aber der niedrigeren Effizienz dagegen, hätte vermutlich überlebt.

Dieses Beispiel soll verdeutlichen, wie wichtig die tägliche Aufgabe des strategischen Controllings ist. Die Frage, die sich nun stellt, ist, mit welchen Methoden kann das strategische Controlling überprüfen, ob das Unternehmen mit seiner Strategie und den Maßnahmen, die es dazu einsetzt, auf dem richtigen Weg ist um die Unternehmensziele zu erreichen? Die Antwort liegt im Vergleich bestimmter Kennzahlen oder anderer wertmäßiger Größen. Dieser Vergleich findet jedoch nicht wie im operativen Controlling zwischen Vergangenheitswerten und Gegenwartswerten statt, sondern zwischen Gegenwartswerten und Zukunftswerten. Beziehungsweise kann das strategische Controlling im Gegensatz zum operativen Controlling nicht auf quantitative Zahlen zurückgreifen. Sehr viele Werte sind daher Schätzungen, Hochrechnungen oder auf qualitativen Informationen beruhende Werte.¹ Vielleicht tun sich Banken hier etwas leichter als andere Unternehmen, immerhin gibt es sehr viele volkswirtschaftliche Hochrechnungen, Prognosen und andere Quellen, die herangezogen werden können. Oftmals beschäftigen Banken auch eigene volkswirtschaftliche Abteilungen, die sich mit der Beschaffung oder der Eigenerstellung solcher Zukunftsdaten beschäftigen.

Trotzdem gibt es im strategischen Controlling Instrumente, welche eingesetzt werden können. Diese Instrumente der Kontrolle und der dadurch zu gewinnenden Erkenntnisse für die Steuerung sind folgende:²

- Prämissenkontrolle
- Konsistenzkontrolle
- Implementierungskontrolle

Die Prämissenkontrolle, welche auch als Wird-Ist-Vergleich bezeichnet wird, überprüft, ob die ursprünglichen Annahmen, durch welche der Plan entwickelt wurde, noch aktuell sind und ob eine Anpassung oder sogar Revidierung der alten Pläne nötig ist. Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass ständig die Wird-Größen mit den eingetretenen Ist-Größen verglichen werden. In der Definition ist eine Prämisse eine Voraussetzung oder Annahme, aus denen eine Schlussfolgerung gezogen wird. Für das Unternehmen können interne

¹ Vgl. Hahn, Dietger; Taylor, Bernard: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 2006, S. 441ff.

² Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 352.

und externe Prämissen bestimmt werden. Für Banken können beispielsweise folgende Prämissen definiert werden bzw. ausgewählt werden:

Interne Prämissen	Externe Prämissen	
Fähigkeiten der Mitarbeiter Organisationsaufbau Eigentümerstruktur- und Erwartungen Managementfähigkeiten Kapitalausstattung Prozessqualität	Umwelt/Volkswirtschaft Wirtschaftswachstum Verhalten der EZB Gesetze Regeln der Finanzmarkt-aufsicht	Markt/Kunden Kundenverhalten Marktwachstum Eintritt Schwierigkeiten Demographischer Wandel
	Konkurrenz Verhalten	Finanzmarkt

Tabelle 11: Interne und Externe Prämissen einer Bank¹

Als Beispiel könnte das Verhalten der EZB herangezogen werden. Wurde vorher davon ausgegangen, dass die EZB die Zinsen stark steigern würde, so wurden in der Strategie bestimmte Maßnahmen dafür entwickelt. Erkennt nun das strategische Controlling, dass dieser Fall nicht eingetreten ist, und die EZB die Zinsen nicht erhöht hat, so muss der bestehende Plan abgeändert und gegebenenfalls andere Maßnahmen gesetzt werden. Eine Vorgehensweise, die für jede Bank denkbar wäre, ist ein in bestimmten Abständen wiederkehrender Strategie-Review-Workshop, durch den ständig kontrolliert wird, ob der sogenannte Strategic Fit noch passend ist.² Dadurch kann das strategische Controlling erkennen, ob eine Anpassung der Strategie notwendig ist. Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die Organisation, also die gesamte Bank, in einem ständigen Lernprozess ist.

Neben der Prämissenkontrolle dient auch die Konsistenzkontrolle als Instrument des strategischen Controllings. Diese besteht aus einer inhaltlichen- und einer methodischen Konsistenzprüfung.³ Bei der methodischen Konsistenzprüfung werden die Informationsgrundlagen, die strategischen Instrumente sowie die Logik nach welcher die Planungsergebnisse abgeleitet und aufgebaut wurden, untersucht. Bei der inhaltlichen Konsistenzprüfung dagegen werden die strategischen Pläne nach ihrer Widerspruchsfreiheit überprüft. Das bedeutet, dass auf der einen Seite eine horizontale Prüfung, also auf Ebene von Geschäftsfeldern oder Organisationseinheiten und auf der anderen Seite eine vertikale Prüfung, also auf Gesamtunternehmensebene, stattfindet.

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 354.

² Vgl. Stenner, Frank: Handbuch Automobilbanken: Finanzdienstleistungen für Mobilität, 2010, S. 284.

³ Vgl. Raps, Andreas: Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele, 2008, S. 99.

Betrachtet man die einzelnen Objekte, welche bei der methodischen Konsistenzprüfung untersucht werden, so bedeutet dies für das strategische Bankcontrolling folgendes: Die Informationsgrundlage muss auf ihre Richtigkeit geprüft werden. Dies bedeutet im Falle einer Bank, dass das strategische Controlling die Vollständigkeit, die Vertrauenswürdigkeit oder auch Relevanz von Informationen untersuchen muss. Als Beispiel können Prognosen zu Wertpapieren herangezogen werden. Das strategische Controlling hat hier die Aufgabe, zu überprüfen, ob die vorliegenden Prognosen qualitativ in Ordnung sind und bspw. aus welcher Quelle sie stammen. Bei der Kontrolle der eingesetzten strategischen Instrumente sollte eine Überprüfung oder Planung allerdings bereits vor dem Strategieentwicklungsprozess erfolgen. Diese strategischen Controllinginstrumente sollten nämlich bei der Strategieentwicklung einheitlich zum Einsatz kommen. Das bedeutet, dass für eine Fragestellung die gleichen Instrumente zum Einsatz gelangen und nicht unzählige Instrumente verwendet werden. Für das strategische Bankcontrolling bedeutet dies, dass vorab bestimmte Methoden und Instrumente für die Analysephase vereinbart werden. Diese sollten, wie bereits beschrieben, so ausgewählt werden, dass sie den Strategieentwicklungsprozess optimal unterstützen. Bei der Überprüfung, ob die Ableitung und der Aufbau der Planungsergebnisse einer Strategie logisch sind, hat das strategische Controlling zu überprüfen, ob die Nachvollziehbarkeit gegeben ist.

Die inhaltliche Konsistenzprüfung ist, wie beschrieben, in eine horizontale und eine vertikale Konsistenzprüfung untergliedert.¹ Die horizontale Konsistenzprüfung überprüft, ob die Strategien der einzelnen Geschäftsfelder, Organisationseinheiten, Abteilungen usw. einheitlich und abgestimmt sind. Dies muss gegeben sein, da sonst ein gemeinsames Ziel nicht oder nur schwer erreicht werden könnte. Als Beispiel kann hier eine Preisstrategie herangezogen werden. Nehmen wir an, dass eine Bankengruppe die Strategie verfolgt, durch niedrige Zinsen viele Kreditkunden zu gewinnen. Natürlich muss jede einzelne Filiale und deren Leiter diese Strategie mitverfolgen, ansonsten würde dies das Erreichen des Gesamtzieles gefährden. Die vertikale Konsistenzprüfung dagegen verfolgt das Ziel, die Strategie auf der Ebene des Gesamtunternehmens auf Übereinstimmung zu überprüfen. Das bedeutet, dass die Strategien der einzelnen Geschäftsfelder usw. auf das Gesamtziel des Unternehmens ausgerichtet sein müssen.

Die Implementierungskontrolle wurde bereits im Kapitel Strategieimplementierung beschrieben und soll an dieser Stelle nur kurz zusammengefasst werden. Bei der Implementierungskontrolle hat das strategische Controlling die Aufgabe zu überprüfen, ob die getroffenen Maßnahmen der einzelnen operativen Einheiten zur Zielerreichung führen. Dazu werden bestimmte Analysen durchgeführt und Abweichungen aufgedeckt, welche beseitigt werden müssen.

Neben den oben erwähnten Prüfungsmethoden benötigt das strategische Controlling natürlich auch geeignetes und fähiges Personal. Ein Controller, der im strategischen Controlling tätig ist, muss über ausgezeichnete analytische Fähigkeiten verfügen. Er sollte sein eigenes Unternehmen, die Konkurrenz sowie den Markt, auf dem das Unternehmen

¹ Vgl. Schmid, Stefan: Strategisches F&E-Controlling in der pharmazeutischen Industrie, 2005, S. 35.

operiert, gut kennen und über Erfahrung verfügen. Im Falle einer Bank sollte der strategische Controller zudem eine hohe Moralvorstellung besitzen und sollte nicht davor zurückschrecken, die Entscheidungen des Managements bzw. der Unternehmensführung kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls zu intervenieren.

4.3.8. Risikomanagement

Mit unternehmerischer Tätigkeit ist auch immer Risiko verbunden.¹ Besonders das Geschäftsfeld, indem Banken operieren, beinhaltet ein hohes Risikopotential. Ein Kunde, dem heute Geld verliehen wird, kann bereits morgen nicht mehr über die Fähigkeit der Rückzahlung verfügen. Wertpapiere, die heute gekauft werden, können bereits morgen ihren Wert verloren haben. Sparprodukte, die heute mit einem hohen fixen Zinssatz von Kunden in Anspruch genommen wurden, können bereits morgen einen hohen Kostenfaktor für eine Bank darstellen, sollte der Leitzins gesenkt werden und damit die Kreditzinsen fallen. Diese Beispiele sollen verdeutlichen, welchen Risiken Banken ausgesetzt sind. Dass diese Risiken durchaus zu existenzgefährdenden Situationen führen können, zeigten die vergangenen Jahre. An dieser Stelle kann wieder das Beispiel Lehman Brothers und damit in Zusammenhang stehend, die Finanzkrise von 2007, herangezogen werden. Zur damaligen Zeit wurde das Risiko komplett ignoriert, der Fokus lag ausschließlich auf der zu erzielenden Rendite. Jedoch sollte jedem Unternehmen der Zusammenhang zwischen Risiko und Rendite bewusst sein. Eine hohe zu erzielende Rendite geht auch immer mit einem hohen Risiko einher.² Aus diesem Grund sollte jedes Unternehmen und erst recht jede Bank ein Risikomanagement im Unternehmen implementiert haben, welches auch vom strategischen Controlling in dessen Tätigkeit berücksichtigt werden sollte. Das bedeutet, dass das Ziel des Risikomanagements einer Bank dahingehend sein sollte, dass ein optimales Verhältnis zwischen Risiko, Rendite und Risikotragfähigkeit der Bank gegeben sein sollte. Niemals sollte eine Strategie gewählt werden, bei der die Rendite zwar unglaublich hoch wäre, dafür die Risikotragfähigkeit des Unternehmens bei Eintritt der Risiken übersteigen würde.

Es empfiehlt sich daher, ein sogenanntes ERM-System (Enterprise-Risk-Management-System) im Unternehmen einzuführen. In vielen Unternehmen sind ERP-Systeme (Enterprise-Resource-Planing) wie SAP, welche zur Optimierung der Geschäftsprozesse dienen, bereits Standard. Diese Entwicklung wäre auch für ganzheitliche Risikomanagementsysteme, also ERM-Systeme wünschenswert. Grundsätzlich ist unter einem ERM-System ein unternehmensweiter und ganzheitlicher Prozess zu verstehen, der die Steuerung der Risiken als Aufgabe hat.

Die Ziele eines ERM-Systems sind vielfältig. Einige davon sind:

- Ganzheitliche Erfassung der Unternehmensrisiken

¹ Vgl. Wolke, Thomas: Risikomanagement, 2008, S. 103.

² Vgl. Dahlmanns, Jens: Erfolgreiche Diversifikation von Geldanlagen: Neue Strategien der Asset Allocation, 2009, S. 6.

- Aufbau einer Risikopolitik
- Management des Verhältnisses von Risiko, Rendite und Risikotragfähigkeit
- Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf die Risiken
- Sensibilisierung für das Thema Risiko
- In weiterer Folge auch die Verbesserung des Ratings und dadurch die Verbesserung der Kreditwürdigkeit und im Falle einer Bank die Verbesserung des Vertrauens der Kunden

Ein ERM-System kann wie oben beschrieben, als Prozess verstanden werden. Dieser besteht grundsätzlich aus folgenden Punkten:¹

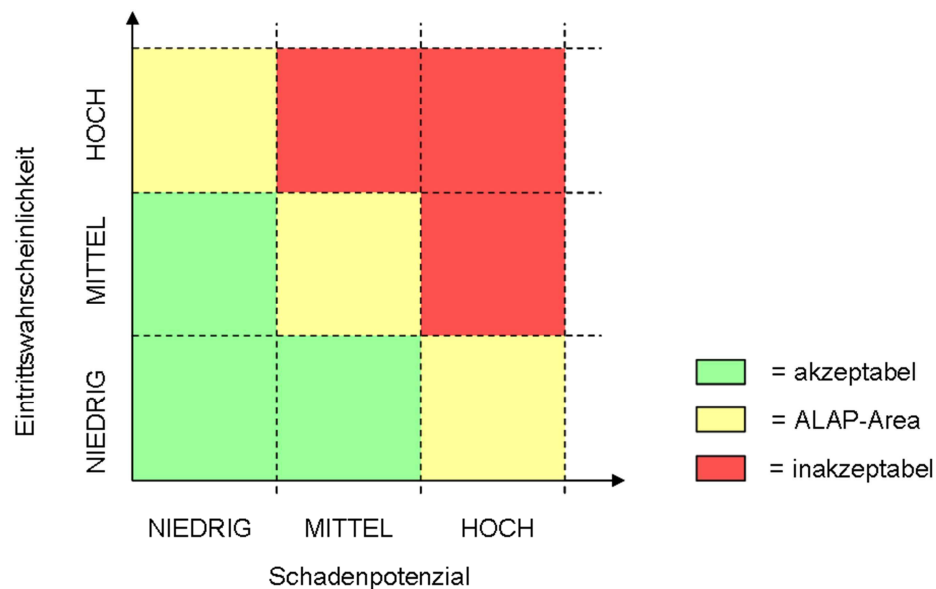
- Risikoidentifikation
- Risikobewertung und Risikoanalyse
- Risikohandhabung
- Risikokontrolle

Unter der Risikoidentifikation versteht man das Aufdecken bzw. Erkennen von Risiken.² Dieses kann in Bezug auf Strategien, Finanzprodukten, Lieferanten, Unternehmensprozessen und vielem mehr erfolgen. Wichtig ist, dass das Risiko erkannt wird. Auch im Falle des Strategieentwicklungsprozesses sollte das Risikomanagement frühzeitig integriert werden. So sollen von vornherein die Risiken identifiziert werden, die eine Strategie beherbergen könnte. Auch in die Strategiebeurteilung und Auswahl sollte das Risikomanagement integriert sein. Schließlich kann ein zu hohes Risiko auch zum Ausschluss einer Strategie führen. Im Falle einer Bank ist das Risikomanagement zudem von größter Bedeutung, wenn es um die Vergabe von Krediten, die Aufnahme von Wertpapieren und sonstiger finanzspezifischer Vorgänge geht.

Sind die Risiken identifiziert, müssen diese auch analysiert und in weiterer Folge bewertet werden. Das bedeutet, dass sie nach ihrer Wahrscheinlichkeit und den möglichen Folgen für das Unternehmen untersucht werden müssen. Als geeignetes und häufig verwendetes Instrument bietet sich hierfür die sogenannte Risiko-Matrix an.

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 389ff.

² Vgl. Fiege, Stefanie: Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG: Prozess, Instrumente, Träger, 2006, S. 101.

Abbildung 39: Risikomatrix¹

Bei der Risikomatrix werden die zuvor identifizierten Risiken nach zwei Parametern beurteilt. Zum einen nach der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens und zum anderen nach den Konsequenzen, die es für das Unternehmen hätte.² Anhand dieser Matrix lässt sich anschließend sehr schön erkennen, um welche Risiken sich das Unternehmen vorwiegend kümmern sollte bzw. bei welchen Risiken eine Strategie ausscheiden könnte.

Nachdem die Risiken beurteilt wurden, kann über deren Handhabung nachgedacht werden. Klassisch sind folgende Möglichkeiten bekannt, wie mit Risiken umgegangen werden kann: Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikobegrenzung, Risikoakzeptanz, Risikodiversifikation, Risikoüberwälzung, Risikovorsorge.³ Natürlich werden nicht immer alle Maßnahmen für jedes Risiko angewendet werden können. Für einige Risiken werden wahrscheinlich gar keine geeigneten Mittel gefunden werden können und diese müssten gegebenenfalls akzeptiert werden. Allerdings sollte das nur bei Risiken geschehen, welche keine oder geringe Konsequenzen für das Unternehmen haben. Besonders Banken sollten sich bei der Risikohandhabung viele Gedanken machen, auch wenn das Risiko für eine Bank niemals ganz beseitigt werden kann. Beispielsweise kann die Bank beschließen, nur Kredite an Kunden mit guter bis sehr guter Bonität zu vergeben. Dies würde zu einer Risikoverminderung führen. Denn selbst Kunden mit guter bis sehr guter Bonität können durch bestimmte Einflüsse zu Problemkunden werden. Deshalb sollte Risikomanagement auch eine der Paradedisziplinen für Banken werden. Diese sind täglich mit Risiko konfrontiert und sollten daher das Know-How nutzen, welches sie dadurch erlangen. Dieses könnte auch bereichsübergreifend genutzt werden, beispielsweise bei der Strategieentwicklung.

¹ Abbildung 39: compliance-net.de: <http://www.compliance-net.de/node/83>, abgerufen am 04.03.2013.

² Vgl. Paxmann, Stephan; Fuchs, Gerhard: Der unternehmensinterne Businessplan: Neue Geschäftsmöglichkeiten entdecken, präsentieren, durchsetzen, 2005, S. 257f.

³ Vgl. Wolke, Thomas: Risikomanagement, 2008, S. 79ff.

Auch im Risikomanagement muss es eine Risikokontrolle geben. Das bedeutet, dass es eine Kontrolle von Soll-/Wird-Größen und Wird-/Ist-Größen geben muss.¹ Damit soll ständig überwacht werden, ob sich bei den identifizierten, analysierten, bewerteten und behandelten Risiken Änderungen ergeben haben, auf die reagiert werden muss. So kann aufgrund neuer Umstände ein zuvor als harmloses Risiko nun aufgestiegen sein zu einem gefährlichen. Diese würde eine Anpassung der Handhabung erfordern.

Aus den vorhergehenden Absätzen wird damit klar, welche Rolle das strategische Controlling in diesem Prozess einnimmt. Das strategische Controlling arbeitet eng mit der Organisationseinheit, welche für das Risikomanagement im Unternehmen zuständig ist, zusammen. Besonders wenn es um die Strategie und um das Risikomanagement der Strategie geht, wird es sogar federführend sein. In jedem Fall sollte es sich dem Wissen, der Erfahrung und Kompetenzen des Risikomanagements bedienen um dadurch den Prozess der Strategieentwicklung und Implementierung qualitativ hochwertiger und kompetenter betreuen bzw. mitabwickeln zu können.

Die Anforderungen und Prozesse an ein solches ERM-System sind nun also klar definiert. Banken sollten sich also verpflichtet fühlen, ein solches System einzuführen oder wenn es bereits besteht, weiterzuentwickeln. Allerdings können Unternehmen dafür auf bereits bestehende Systeme zurückgreifen. Ein bekanntes Beispiel ist das COSO-Framework. Dieses ist ein gesamtheitliches Risikomanagementsystem, welches in den USA konzipiert wurde.²

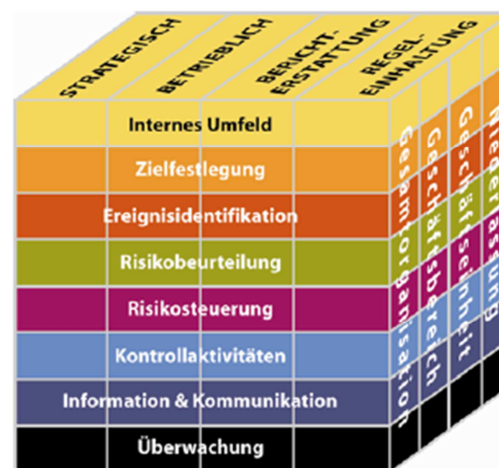


Abbildung 40: COSO - Framework³

¹ Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, 2011, S. 400.

² Vgl. Ebenda, S. 384.

³ Abbildung 39: coso.org: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_German.pdf, abgerufen am 03.03.2013.

Abbildung 40 zeigt den Zusammenhang zwischen Zielen, welche das Unternehmen erreichen will und Komponenten welche zur Zielerreichung nötig sind. Die vier Zielkategorien sind demnach: strategisch, betrieblich, Berichterstattung und Regeleinhaltung. Darunter sind die Komponenten zu erkennen, welche sozusagen den Prozess des Risikomanagements abbilden. Daneben wird noch die Dimension der Organisationseinheiten eines Unternehmens dargestellt.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass Risikomanagement ein fester Bestandteil jedes Unternehmens und jeder Bank sein sollte. Denn mangelndes Risikomanagement kann, wie die Vergangenheit zeigte, das gesamte Wirtschaftssystem erschüttern.¹ Darüber hinaus ist es besonders für das strategische Controlling von Bedeutung und damit auch für das strategische Management. Will man ein strategisches Controlling im Unternehmen installieren, so muss auch ein Risikomanagement vorhanden sein oder im Zuge dessen installiert werden.

¹ Vgl. Cottin, Claudia; Döhler, Sebastian: Risikoanalyse: Modellierung, Beurteilung und Management von Risiken mit Praxisbeispielen, 2009, S. 13.

4.3.9. Systemübersicht

In den vorangegangenen Kapiteln wurden der komplette Prozess der Strategiefindung und Implementierung und die damit verbundenen Aufgaben des strategischen Controllings beschrieben. Ein solches System kann große Ausmaße annehmen und sehr schnell unübersichtlich werden. Eine Anforderung an das Konzept eines ganzheitlichen strategischen Bankcontrollingsystems ist jedoch die Unkomplexität. Daher soll an dieser Stelle noch einmal ein gesamtheitlicher Überblick über das strategische Bankcontrolling-System gegeben werden.

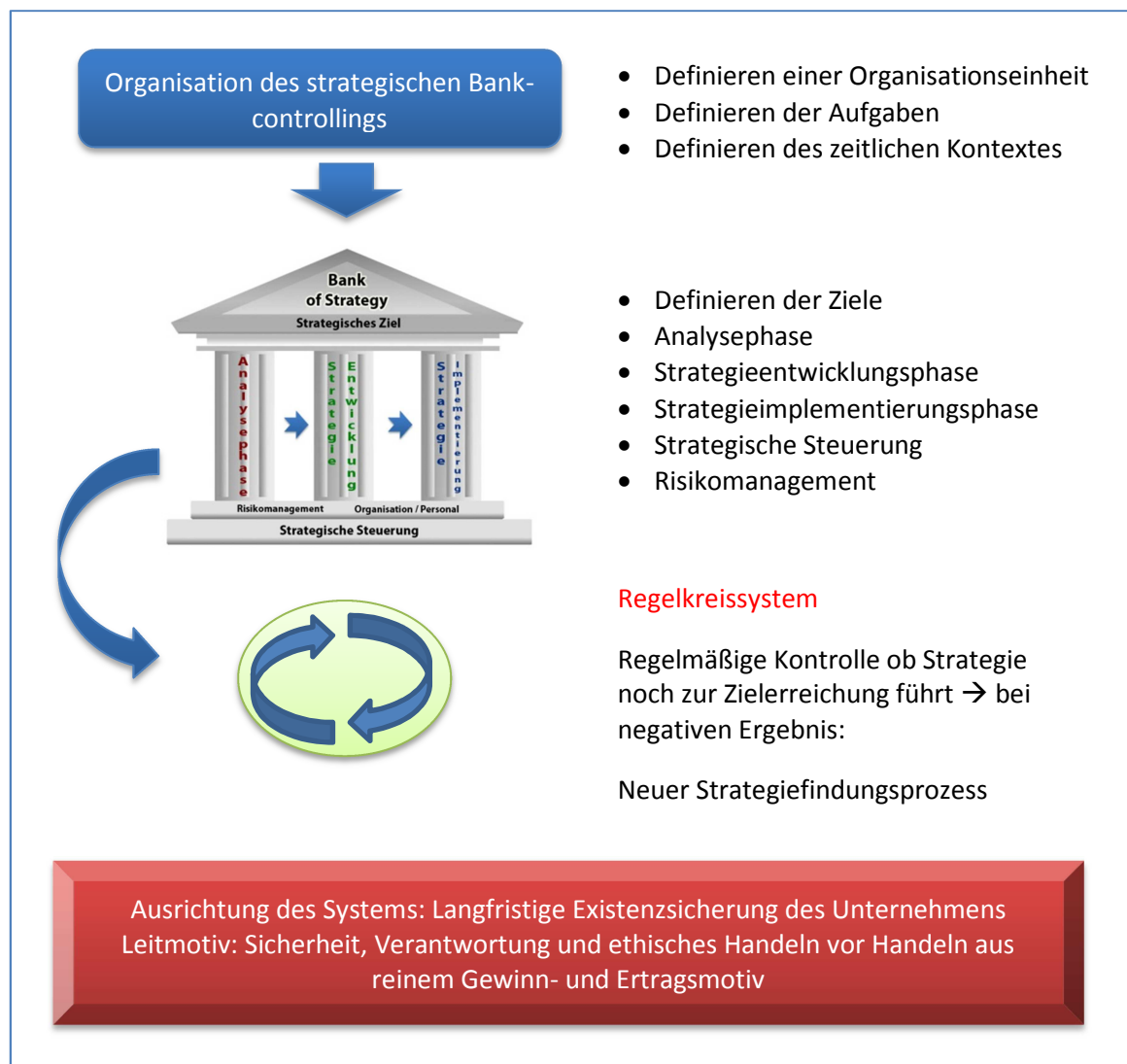


Abbildung 41: Gesamtheitliche Darstellung des strategischen Bankcontrollingsystems

Zunächst muss das strategische Controlling innerhalb der Bank organisiert werden. Dies geschieht, indem eine Organisationseinheit erschaffen, bestimmt oder gegründet wird. Dieser Organisationseinheit werden daraufhin Aufgaben zugewiesen, bzw. werden diese

Aufgaben klar strukturiert und definiert. Auch der zeitliche Kontext wird durchdacht bzw. definiert.

Nach der Organisation des strategischen Controllings kann es im Strategiefindungsprozess mitwirken. Die einzelnen Prozessschritte des strategischen Bankcontrollings setzen sich aus der Zielfindung, der Analysephase, der Strategieentwicklungsphase, der Strategieimplementierungsphase, der strategischen Steuerung und dem Risikomanagement zusammen. Dabei ist zu beachten, dass der Ziel- und Strategiefindungsprozess an sich aus den Schritten Zielfindung, Analysephase, Strategieentwicklungsphase und der Strategieimplementierungsphase besteht, welche einmalig durchgeführt werden. Die strategische Steuerung und das Risikomanagement dagegen sind Prozesse, welche ständig vom strategischen Controlling durchgeführt werden.

Eine weitere wichtige Aufgabe im System ist die regelmäßige Kontrolle, ob die entwickelte Strategie noch zur Erreichung der Ziele führt. Ist dies nicht mehr der Fall, muss ein erneuter Strategiefindungsprozess noch vor der geplanten Durchführung durchgeführt werden. Das bedeutet, dass das strategische Bankcontrolling-System als ein Regelkreissystem verstanden werden kann.

Das gesamte System soll zudem zwei Eigenschaften erfüllen. Es soll auf eine langfristige Existenzsicherung der Bank ausgerichtet sein. Dies soll durch ein verantwortungsvolles und aus Sicherheits- sowie ethischen Motiven geleitetes Handeln erreicht werden. Das bedeutet, dass das reine Gewinn- und Ertragsstreben in den Hintergrund rücken soll, da dadurch die Verlockung größere Risiken einzugehen verstärkt wird. Natürlich muss dies trotzdem ein Faktor des unternehmerischen Handelns bleiben, nur in gesundem Ausmaß.

4.4. Implementierung des Systems im Unternehmen

Die vorangegangenen Kapitel zeigten nun den möglichen Aufbau eines strategischen Controlling-Systems für Banken, wie es organisiert sein kann und welchen wichtigen Einfluss es im Strategiefindungsprozess innehat. Dabei ist die Aussage allerdings klar festzuhalten, dass jedes Unternehmen und jede Bank anders aufgebaut sind. Daher sieht so ein System in jeder Bank anders aus. Aus diesem Grund muss ein Instrument für die Entwicklung und Implementierung eines solchen Systems angewandt werden. Da es sich bei der Entwicklung und Implementierung eines strategischen Controlling Systems um ein einmaliges Vorhaben, welches vom normalen Tagesgeschäft einer Bank losgelöst ist, handelt, kann man von einem Projekt sprechen. Daher sollten die Methoden und Werkzeuge des Projektmanagement angewandt werden.

Dies bedeutet, dass das Management bzw. die Geschäftsführung den Auftrag für das Projekt erteilen müssen. Dabei sollten alle Bereiche des Unternehmens involviert werden. Schließlich geht es bei der Installierung eines strategischen Bankcontrolling Systems um einen Bereich, der für die gesamte Bank von Bedeutung sein kann. Zudem muss aus jedem Bereich Input kommen und aufeinander abgestimmt werden.

Das Projekt sollte demnach mit den Methoden des Projektmanagement erstellt werden. Diese umfassen folgende Punkte:¹

- Zieldreieck und Zielhierarchie
- Projektumfeldanalyse
- Stakeholderanalyse
- Risikoanalyse
- Projektorganisation
- Phasenplanung und Projektstrukturplan
- Ablauf und Terminplanung
- Einsatzmittelplanung und Kostenplanung

Die einzelnen Punkte werden an dieser Stelle nicht beschrieben. Hier soll kurz auf zwei Punkte eingegangen werden.

Wichtig bei der Durchführung des Projektes ist auch, dass über die Personen nachgedacht wird, welche das strategische Controlling System zukünftig betreuen werden. Dabei soll an dieser Stelle nochmal auf die Wichtigkeit und die Bedeutung einer Strategie, gerade für Banken, hingewiesen werden. Die Träger und Umsetzer des strategischen Controllings müssen also mit Bedacht ausgewählt werden.

Der zweite Punkt behandelt die Kommunikation an die Mitarbeiter. Wenn ein solches Projekt zur Einführung eines strategischen Controllings durchgeführt wird, dann sollte es auch an alle Mitarbeiter der Bank kommuniziert werden. Genauso wie die Kommunikation der Strategie kann damit auch die Motivation gefördert werden. Schließlich gibt es nichts schlimmeres, als wenn Mitarbeiter von oben eine Strategie kommuniziert bekommen, diese dann aber nicht im Unternehmen gelebt wird. Die Tatsache, dass es ein strategisches Controlling gibt, oder dass es zumindest in der Einführung ist, kann demnach die Bedeutung der Strategie unterstreichen.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass eine solche Einführung bzw. Entwicklung eines strategischen Controllings in einer Bank definitiv einen Projektcharakter hat. Es sollte daher gründlich und mit höchster Wichtigkeit durch die Methoden und Instrumente des Projektmanagements entwickelt werden. Wie das System aussieht, bleibt dabei jeder Bank selbst überlassen. Die vorliegende Arbeit bietet jedoch einen Leitfaden an, wie so etwas aussehen könnte bzw. liefert Ideen und Vorschläge. Nichtsdestotrotz sollten die gesamten Tätigkeiten rund um das System und dessen Einführung sich um folgenden Grundsatz drehen:

Ziel des strategischen Controlling Systems ist die dauerhafte Sicherung der Existenz der Bank. Dies soll zum Wohle der Stakeholder geschehen und damit zum Wohl der gesamten Volkswirtschaft beitragen. Das Motto sollte lauten: Verantwortungsvoll Wirtschaften!

¹ Vgl. Rinza, Peter: Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nicht-technischen Vorhaben, 1998, S. 37ff.

5. Schlussbetrachtung

5.1. Ergebnisse

Die Zielsetzung der Arbeit war es aufzuzeigen, dass vor allem Banken als der Dreh- und Angelpunkt der Geldpolitik eine moralische sowie ethische Verpflichtung haben, sorgfältig und unter Bedacht zu wirtschaften. Das heißt, dass sie nicht unnötig hohe Risiken eingehen um ausschließlich ihren Gewinn zu maximieren.

Des Weiteren hatte die Arbeit das Ziel, die Wichtigkeit des strategischen Controllings im Bankenbereich aufzuzeigen, die Eurokrise und ihre Auswirkungen auf die Bankenbranche zu zeigen und ein mögliches System für das strategische Controlling, wie es Banken anwenden können, zu zeigen.

Banken nehmen Spareinlagen auf und verleihen diese in Form von Krediten weiter. Zudem kümmern sie sich um weitere Dienstleistungen für ihre Kunden. Aus diesem Grund besteht eine moralische Verpflichtung gegenüber ihren Kunden. Doch diese moralische Verpflichtung geht weit über diese Beziehung zu ihren Kunden hinaus. Die Arbeit zeigte, dass diese Verpflichtung gegenüber der gesamten Volkswirtschaft gilt, in der eine Bank tätig ist. Die Arbeit belegte, dass auf Grund der Krisen der vergangenen Jahre sehr viele Banken auf die Hilfe ihrer Staaten in Form von Hilfspaketen angewiesen waren. Dadurch wurde nicht nur das Vertrauen der Kunden in ihre Banken beschädigt, dies kostete den Staaten auch Unsummen an Geld. Die Arbeit zeigte auch auf, dass die Eurokrise keine Folge der Finanzkrise ist, welche sehr wohl von den Banken verursacht wurde, dass diese aber sehr wohl dadurch verschlimmert wurde. Damit wurde bestätigt, dass Banken einen großen Stellenwert auf richtiges strategisches Management legen müssen. Dieses strategische Management kann allerdings nur effizient sein, wenn es von einem strategischen Controlling unterstützt wird.

Ein weiteres Ergebnis der Arbeit war das Aufzeigen eines möglichen Systems des strategischen Controllings in einer Bank. Hier wurde darauf verwiesen, dass man das strategische Controlling nicht ohne das strategische Management anwenden kann. Das bedeutet, dass das strategische Controlling als erstes in den Prozess der Strategiefindung miteinbezogen werden muss. Das bedeutet, es arbeitet unterstützend bei der Zielfindung, bei der Analyse des Unternehmens und dessen Umfeld, bei der Strategieentwicklung, bei der Strategiebewertung, bei der Strategieauswahl und bei der Strategieimplementierung. Zusätzlich dazu hat das strategische Controlling die wichtige Aufgabe der Steuerung und des Managements des Risikos. Auch bei der Implementierung des strategischen Controllings mit Hilfe von professionellem Projektmanagement sollte das strategische Controlling mitwirken.

5.2. Konsequenzen

Als Konsequenz der Ergebnisse der Arbeit im Speziellen und bereits als Konsequenz der Finanzkrise und der Eurokrise im Allgemeinen sollten Banken dafür Sorge tragen, effektiv zu wirtschaften und ihre Risiken im Griff zu haben. Diese Konsequenz ist eigentlich ein Standardfaktum der Betriebswirtschaftslehre.

Der Zweck der Betriebswirtschaftslehre und des strategischen Managements besteht darin, Unternehmen aufzuzeigen, wie sie wirtschaftlich und risikobewusst zugleich handeln können. Trotz der Tatsache, dass dieses Wissen auf allen Universitäten, Fachhochschulen gelehrt wird und dass es in Büchern, Zeitschriften, Webseiten und zahlreichen Veröffentlichungen zu finden ist, bedeutet das nicht, dass es in der Wirtschaft auch immer eingehalten wird. In den Medien ist sehr oft die Rede von Milliardenpekulationen, welche schief gelaufen sind, von Notverstaatlichungen der Banken und von milliardenhohen Schulden. Dies ist der Beweis, dass die Lehre, welche die Betriebswirtschaft zu vermitteln versucht, nicht immer eingehalten wird.

Daher muss es das Ziel sein, ein Bewusstsein dafür zu vermitteln, wie wichtig gutes strategisches Management und dazugehöriges strategisches Controlling für Banken und darüber hinaus für alle Unternehmen ist. Es muss vermittelt werden, dass gutes Personal, welches die Tätigkeiten des strategischen Controllings durchführt, viel dazu beitragen kann, das Unternehmen in die richtige Richtung zu bringen. Dafür müssen aber auch die Instrumente und Rahmenbedingungen für das strategische Controlling klar verstanden werden.

Diese Erkenntnisse sollten von den Banken selbst erkannt und angewendet werden. Dennoch könnte auch der Staat diese Notwendigkeit aufgreifen und in Form von Auflagen an die Banken weitergeben. Allerdings sollte es nicht so weit kommen, da dadurch die unternehmerische Freiheit gefährdet sein kann.

Die Konsequenz ist zudem, dass bei der Einführung eines strategischen Controllings in einer Bank ein auf das Unternehmen abgestimmtes System entwickelt werden muss. Das bedeutet, wie läuft das strategische Controlling im Unternehmen ab, wie ist es organisiert, welchen Stellenwert hat es beim Management bzw. der Unternehmensführung und viele weitere Kriterien.

5.3. Zusammenfassung

Das strategische Controlling sorgt dafür, dass das strategische Management im Unternehmen effizient eingesetzt wird. Das strategische Management wiederum ist dafür verantwortlich, das Unternehmen in die richtige Richtung zu lenken. Aber auch hier unterstützt das strategische Controlling durch die kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen des strategischen Managements.

Wie wichtig strategisches Controlling sein kann, zeigten die in den vergangenen Jahren aufgetretenen Krisen wie die Finanzkrise und die Eurokrise. Die Finanzkrise war eine Krise, welche durch Banken ausgelöst wurde. Die Finanzkrise wiederum hat zu einer Beschleunigung bzw. Verschlimmerung der Eurokrise geführt, da die Staaten Europas sehr viel Geld in die Rettung ihrer Banken investieren mussten. Diese Konsequenzen hätten durch ein gut organisiertes strategisches Controlling verhindert oder abgemildert werden können. Schließlich besteht die Aufgabe des strategischen Controllings darin, zu erkennen, wenn sich das Unternehmen auf dem falschen Weg befindet.

Aus diesem Grund sollte jede größere Bank ein gut organisiertes strategisches Controlling im Unternehmen beschäftigen. Die Aufgaben dieser Organisationseinheit bestehen aus zwei Bereichen. Zum einen unterstützt es das strategische Management im Strategiefindungsprozess. Dieser besteht aus folgenden Abläufen:

- Zielfindung
- Analyse des Unternehmens und dessen Umwelt
- Strategieentwicklung
- Strategiebeurteilung- und Strategieauswahl
- Strategieimplementierung

In allen diesen Abläufen arbeitet das strategische Controlling gleichsam unterstützend, moderierend oder auch ausführend mit.

Neben diesem meist zyklisch stattfindendem Strategiefindungsprozess ist die vielleicht wichtigere Aufgabe des strategischen Controllings die Steuerung der Strategie. Diese Aufgabe umfasst die Kontrolle, ob die Pläne, welche in der Strategiefindung aufgestellt wurden, auch erreicht wurden. Sollte dies nicht der Fall sein, ist das strategische Controlling dafür verantwortlich, Maßnahmen zu empfehlen, um die Abweichungen zu korrigieren. Darüber hinaus sollte es aber auch in der Lage sein, dem Management oder der Unternehmensführung mitzuteilen, wenn die aktuelle Strategie nicht mehr zum gewünschten Ziel führt, damit diese einen neuen Strategiefindungsprozess einleiten kann.

Abschließend kann festgehalten werden, dass strategisches Bankcontrolling das strategische Bankmanagement sehr unterstützen kann. Es sollte die Existenz der Bank sichern, und dadurch die volkswirtschaftliche und ethische Verantwortung der Banken zusätzlich absichern.

Anhang

IV

Anhang A: Fragebogen**Strategisches Bankcontrolling in Hinblick auf die Eurokrise****1. Wie vertraut sind Sie mit dem Begriff strategisches Controlling?**

Vertrautheit sehr vertraut wenig vertraut

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine eigene Controlling Abteilung? *

- ☐ Ja
- ☐ Nein

**3. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine eigene Abteilung für strategisches Controlling?
Wenn "Nein", wer beschäftigt sich in Ihrem Unternehmen damit?**

- ☐ Ja
- ☐ Nein

4. Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung des "operativen" Controllings in Ihrem Betrieb ein?

Bedeutung des operativen Controllings Sehr Hoch Sehr Niedrig

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung des "strategischen" Controllings in Ihrem Betrieb ein?

Bedeutung des strategischen Controllings Sehr Hoch Sehr Niedrig

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Welche der folgenden strategischen Controlling Instrumente sind Ihnen geläufig?

- ☐ SWOT Analyse
- ☐ GAP Analyse
- ☐ Five Forces Modell von Porter
- ☐ Szenario Analyse
- ☐ Produktlebenszyklus Analyse
- ☐ Strategische Planung
- ☐ Benchmarking
- ☐ Stakeholder Analyse
- ☐ Konkurrenz Analyse
- ☐ Sonstige

7. Wie wichtig ist Ihrer Meinung das strategische Controlling für Unternehmen im Allgemeinen? Wie wichtig ist Ihrer Meinung das strategische Controlling für Banken im Speziellen?

	sehr Wichtig	wichtig	mittelmässig	unwichtig	sehr Unwichtig
Unternehmen Allgemein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Banken im Speziellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Beurteilen Sie die Wichtigkeit der unten angegebenen Bereiche für Banken. Insgesamt dürfen aber nur 100% vergeben werden.

Gewinn	%
langfristige Existenzsicherung	%
Eigenkapital	%
Mitarbeiterzufriedenheit	%
Betriebsklima	%
Zinsmarge	%
Total	0 %

9. Welchen Anforderungen muss ein strategisches Controllingsystem unterliegen, um für Banken effektiv zu sein?

- ☐ Einfach und Verständlich
- ☐ Analytisch wertvoll
- ☐ Unkomplex
- ☐ Umfangreich
- ☐ Vorausschauend
- ☐ Mit Fakten unterlegt
- ☐ Systematisch
- ☐ Fixiert
- ☐ Flexibel
- ☐ Sonstige

10. Beurteilen Sie folgendes Szenario: Alle Banken betreiben ein wirksames und effektives strategisches Controlling. Wie schätzen Sie den Einfluss auf die Volkswirtschaft ein?

	Hoher Einfluss			Kein Einfluss
Einfluss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Sollte man die entwickelten Strategien an die Mitarbeiter des Unternehmens kommunizieren?

- ☒ Ja
- ☐ Nein

12. Glauben Sie, dass man durch die Kommunikation der Strategien die Mitarbeiterbindung erhöhen kann?

- ☒ Ja
- ☐ Nein

13. Sollte man die entwickelten Strategien auch öffentlich verbreiten?

- ☐ Ja
- ☒ Nein

14. Abschließend: Beurteilen Sie die momentane Situation des strategischen Controllings in Ihrem Unternehmen:

	Hoch				Niedrig
Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komplexität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirksamkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genauigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Literaturverzeichnis

V

Publikationen

Aier, S. (2007). *Integrationstechnologien als Basis einer nachhaltigen Unternehmensarchitektur: Abhängigkeiten zwischen Organisation und Informationstechnologie* (Auflage 1). Berlin: GITO Verlag.

Alter, R. (2011). *Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Bach, V., & Österle, H. (2000). *Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen* (Auflage 1). Berlin: Springer Verlag.

Bea, F., & Haas, J. (2005). *Strategisches Management* (Auflage 4). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.

Becker, S. (2008). *Portfolio-Insurance-Strategien für Aktienportfolios* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.

Benölken, H. (2008). *Strategien zum Erfolg: Handbuch für Finanzdienstleister* (Auflage 1). Norderstedt: Books on Demand Verlag.

Bernet & Partner. (2009). *Die Bank der Zukunft - Die Zukunft der Bank: Skizzen, Visionen und Ideen* (Auflage 1). Norderstedt: Books on Demand Verlag.

Betge, P. (1996). *Bankbetriebslehre* (Auflage 1). Berlin: Springer Verlag.

Biethahn, J., Mucksch, H., & Ruf, W. (2004). *Ganzheitliches Informationsmanagement Band 1: Grundlagen* (Auflage 6). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Bodem, J. (2012). *Die Staatsschuldenkrise in der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion: Collective Action Clauses und die Einbindung privater Gläubiger der Schlüssel zum Weg aus der Krise?* (Auflage 1). Hamburg: Diplomica Verlag.

Bofinger, P. (2010). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre: Eine Einführung in die Wissenschaft von Märkten* (Auflage 3). München: Pearson Verlag.

Borchert, M. (2003). *Geld und Kredit: Einführung in die Geltheorie und Geldpolitik* (Auflage 8). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Bouvier, M. (2010). *Konsumverhalten zu Zeiten der Finanzkrise am Beispiel von Studierenden* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.

Buchholz, L. (2009). *Strategisches Controlling: Grundlagen - Instrumente - Konzepte* (Auflage 1). Wiesbaden: GWV Fachverlag.

- Burschel, C., Losen, D., & Viendl, A. (2004). *Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Busch, S. (2005). *Pionier-Vorteile am Beispiel der Internet-Ökonomie: Eine empirische Untersuchung von Mechanismen des frühen Markteintrittszeitpunkts* (Auflage 1). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Büschgen, H., & Börner, C. (2003). *Bankbetriebslehre* (Auflage 4). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Buschmeier, A. (2011). *Ratingagenturen: Wettbewerb und Transparenz auf dem Ratingmarkt* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Büter, C. (2010). *Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Christians, U. (2006). *Performance Management und Risiko: Strategieumsetzung mit risikointegrierter Balanced Scorecard, Wissensbilanzen und Werttreibernetzen. Methodik und Fallbeispiele aus dem Bankensektor* (Auflage 1). Berlin: Berliner Wissenschaftsverlag.
- Cottin, C., & Döhler, S. (2009). *Risikoanalyse: Modellierung, Beurteilung und Management von Risiken mit Praxisbeispielen* (Auflage 1). Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Dahlmanns, J. (2009). *Erfolgreiche Diversifikation von Geldanlagen* (Auflage 1). Hamburg: IGEL Verlag.
- Deltl, J. (2011). *: Strategische Wettbewerbsbeobachtung: So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus* (Auflage 2). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Dubielzig, F. (2009). *Sozio-Controlling im Unternehmen: Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ebert, G. (2011). *Praxis der Unternehmenssteuerung* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Eickeler, J. (2009). *Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf die Investitionsstrategien International Investierender Immobilienfonds* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Eilenberger, G. (2012). *Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen - Internationale Bankleistungen - Bank-Management* (Auflage 8). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Favre-Bulle, B. (2001). *Information und Zusammenhang: Informationsfluß in Prozessen der Wahrnehmung, des Denkens und der Kommunikation* (Auflage 1). Wien: Springer Verlag.
- Fiege, S. (2006). *Risikomanagement- und Überwachungssystem nach KonTraG: Prozess, Instrumente, Träger* (Auflage 1). Wiesbaden: GWV Fachverlag.
- Fischer, M. (2001). *Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik: Grundlagen für die ökonomische Bewertung von Markteintrittsstrategien* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Gälweiler, A. (2005). *Strategische Unternehmensführung* (Auflage 3). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Gaschler, D. (2013). *Basel III - Die Auswirkungen der neuen Eigenkapital-Definition für Banken* (Auflage 1). Hamburg: Diplomica Verlag.
- Gassmann, O. (2006). *Praxiswissen Projektmanagement: Bausteine - Instrumente - Checklisten* (Auflage 2). München: Carl Hanser Verlag.
- Giebel, A. (2011). *Bedeutung, Einfluss und Folgen systemrelevanter Banken aus Sicht der Bankenaufsicht* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Glas, A. (2012). *Public Performance-based Contracting: Ergebnisorientierte Beschaffung und leistungsabhängige Preise im öffentlichen Sektor* (Auflage 1). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Grill, P. (2011). *Die Bedeutung strategisch wertvoller Ressourcen für erfolgreiche Mergers & Acquisitions-Entscheidungen* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Gross, J. (2010). *Die Effizienz der Fiskalpolitik der Bundesrepublik Deutschland und der Geldpolitik der Europäischen Zentralbank während der Finanzkrise 2007 ff.* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Haberlandt, K., & Vogler, G. (2009). *Heilbronner Beiträge zur Unternehmensführung: 40 Jahre Erfolgsgeschichten* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Hahn, D., & Taylor, B. (2006). *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen* (Auflage 9). Berlin: Springer Verlag.
- Hammer, R. (2011). *Planung und Führung* (Auflage 8). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Heidrich, A. (2007). *Szenarioanalysen als Instrument des Managements operationeller Risiken in Kreditinstituten* (Auflage 1). Hamburg: Diplomica Verlag.
- Heiduk, G. (2004). *Außenwirtschaft: Theorie, Empirie und Politik der interdependenten Weltwirtschaft* (Auflage 1). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Heinrichs, W. (2010). *Hochschulmanagement* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Hentze, J., Heinecke, A., & Kammel, A. (2001). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Aus Sicht des Managements* (Auflage 1). Bern; Stuttgart; Wien: UTB Verlag.
- Hinterhuber, H., & Matzler, K. (2009). *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung* (Auflage 6). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hippner, H., Hubrich, B., & Wilde, K. (2011). *Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* (Auflage 3). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Holland-Letz, S. (2008). *Controlling im Mittelstand: Entwicklung eines Controllingkonzeptes für den Mittelstand, Diskussion der Umsetzung mit betriebswirtschaftlicher Software und Vergleich mit einer empirischen Bestandsaufnahme der Controllingpraxis* (Auflage 1). Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Hüttner, M. (2004). *Betriebswirtschaftslehre* (Auflage 3). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Jabr, K. (2006). *Strategisches Controlling in der Hotellerie* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Jung, H. (2007). *Controlling* (Auflage 2). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kamaras, E. (2003). *Humankapital: Grund des Wachstums?* (Auflage 1). Marburg: Tectum Verlag.
- Kelm, M. (2007). *Basel II und Rating: Anforderungen an die Kreditinstitute und Möglichkeiten der Mandantenunterstützung durch die Steuerberater zur Optimierung des Ratings* (Auflage 1). Hamburg: Diplomica Verlag.
- Kitzmann, A. (2009). *Massenpsychologie und Börse: So bestimmen Erwartungen und Gefühle Kursverläufe* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Klenger, F. (2000). *Operatives Controlling* (Auflage 5). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kohlweiss, R. (2012). *Die EU in der Krise: Veränderung der Positionen einzelner EU-Mitgliedsstaaten bezogen auf die politische Zusammenarbeit in der Europäischen Union durch die Eurokrise* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Konegen, N. (1994). *Wirtschaftspolitik für Politikwissenschaftler* (Auflage 1). Münster: LIT Verlag.
- Kötzle, A. (1997). *Strategisches Management: Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen* (Auflage 1). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Kreyer, F. (2009). *Strategieorientierte Restwertbestimmung in der Unternehmensbewertung: Eine Untersuchung des langfristigen Rentabilitätsverlaufs europäischer Unternehmen* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kriese, R. (2009). *Theoretische Grundlagen der Competitive Intelligence und der Nutzen für eine strategische Anwendung* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Lattemann, C. (2010). *Corporate Governance im globalisierten Informationszeitalter* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Lauth, H.-J. (2010). *Vergleichende Regierungslehre: Eine Einführung* (Auflage 3). Wiesbaden: VS Verlag.
- Leitz, C. (2009). *Corporate Social Responsibility - Stand der Forschung und Entwicklungstrends* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.

- Lekic-Aichholzer, G. (2013). *Wie Geld Nutzen stiftet: Chancen und Grenzen komplementärer Währungssysteme* (Auflage 1). Hamburg: Diplomica Verlag.
- Lerch, D. (2005). *Wer verhindert den Schuldenabbau? Kann der Vetopunkte-Ansatz Unterschiede beim Abbau der Staatsverschuldung erklären? Eine vergleichende Untersuchung von Großbritannien, Deutschland, Schweden und Finnland* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Lingnau, V. (2009). *Mittelstandscontrolling 2009* (Auflage 1). Köln: Josef Eul Verlag.
- Lorz, S. (2007). *Einführung in die Volkswirtschaftslehre* (Auflage 15). Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Lueg, M. (2011). *Bewertung der Supply-Chain-Performance: Das Kennzahlensystem des SCOR-Modells und seine Umsetzung in der Praxis* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Mader, K. (2008). *Die Subprime-Krise - Entstehung, Ausbreitung und Ableitung von Handlungsempfehlungen aus institutionenökonomischer Sicht* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Menz, M., Schmid, T., Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2011). *Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Mohncke, H. (2003). *Synthesekonzept für den prozeßorientierten Aufbau eines Technischen Controlling* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Möller, T. (2003). *Projektmanagement* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Morgenroth, K.-H. (2006). *Ökonomische Analyse der Funktionen von Rating durch Ratingagenturen im Rahmen einer Gläubiger-Schuldner-Beziehung* (Auflage 1). Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Morich, S. (2007). *Steuerung der Effektivität kapitalmarktorientierter Unternehmenspublizität: Eine kennzahlengestützte Konzeption am Beispiel des Geschäftsberichts* (Auflage 1). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Müller, H.-E. (2010). *Unternehmensführung: Strategien - Konzepte - Praxisbeispiele* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Nyiri, A. (2007). *Corporate Performance Management: Ein ganzheitlicher Ansatz zur Gestaltung der Unternehmenssteuerung* (Auflage 1). Wien: Facultas Verlag.
- Ohle, P. (2007). *Marktsegmentierung im Automobilmarkt unter besonderer Berücksichtigung der Milieu-Modelle* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Paul, H., & Wollny, V. (2011). *Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Paxmann, S., & Fuchs, G. (2005). *Der unternehmensinterne Businessplan: Neue Geschäftsmöglichkeiten entdecken, präsentieren, durchsetzen* (Auflage 1). Frankfurt/Main: Campus Verlag.

- Perlitz, M. (2004). *Internationales Management* (Auflage 5). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.
- Piontek, J. (2012). *Beschaffungscontrolling* (Auflage 4). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Porter, M. (2008). *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (Auflage 11). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Pott, O., & Pott, A. (2012). *Entrepreneurship: Unternehmensgründung, unternehmerisches Handeln und rechtliche Aspekte* (Auflage 1). Berlin: Springer Verlag.
- Pracht, A., & Bachert, R. (2005). *Strategisches Controlling: Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen* (Auflage 1). Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Puhani, J. (2003). *Volkswirtschaftslehre: Basiswissen* (Auflage 2). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Raps, A. (2008). *Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung: Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele* (Auflage 3). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Redlich, C. (2006). *Kritische Analyse ausgewählter Verfahren zur Erstellung von Szenarien* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Reimer, M., & Fiege, S. (2009). *Perspektiven des Strategischen Controllings* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rinza, P. (1998). *Projektmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben* (Auflage 4). Berlin: Springer Verlag.
- Rohm, T. (2011). *Die Europäische Schuldenkrise: Ursachenanalyse, Status quo und Lösungsalternativen* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Rösch, N. (2011). *Die Finanzkrise und ihre Auswirkungen auf den deutschen Mittelstand* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Rottmayer, M. (2005). *Untersuchung der Positionierung der Marke Bellheimer Lord im relevanten Marken Umfeld per Positionierungsanalyse auf Basis multivariater Methoden – Ableitung möglicher Konsequenzen für den Marketing Mix* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Schauder, M. (2004). *Implementierung einer Balanced Scorecard als modernes Controlling-Instrument* (Auflage 1). Norderstedt: GRIN Verlag.
- Schierenbeck, H. (2003). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre* (Auflage 16). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schmid, R., Palm, C., & Messner, C. (2000). *Studie zum Customer Management und Multi Channel Management bei Banken* (Auflage 1). Frankfurt am Main: Books on Demand Verlag.
- Schmid, S. (2005). *Strategisches F&E-Controlling in der pharmazeutischen Industrie* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.

- Schmidt, A. (2005). *Fremdfondsvertrieb von Banken – ‚Open Architecture‘ als Vertrauenssignal und Qualitätsmotor?* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Schönwald, I. (2007). *Change Management in Hochschulen: Die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschule* (Auflage 1). Lohmar: JOSEF EUL Verlag.
- Schöttler, J., & Spulak, R. (2003). *Technik des betrieblichen Rechnungswesens* (Auflage 9). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2007). *Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schwarzl, M. (2013). *Strategisches Management mit Kennzahlen und Bewertungstools in der öffentlichen Verwaltung Oberösterreichs*. München: GRIN Verlag.
- Seyrek, T. (2003). *Stand Und Tendenzen in Der Online-Marktforschung* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Spengler, G. (2009). *Strategie- und Organisationsentwicklung: Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Stenner, F. (2010). *Handbuch Automobilbanken: Finanzdienstleistungen für Mobilität* (Auflage 1). Heidelberg: Springer Verlag.
- Stiglitz, J., & Walsh, C. (2013). *Makroökonomie* (Auflage 4). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Thanheiser, S. (2010). *Leistungsentgelt erfolgreich einführen und Beschäftigte fair bewerten: Praxisanleitung zur Einführung oder Evaluierung von Leistungsentgeltsystemen* (Auflage 1). Heidelberg: Hüthig Jehle Rehm Verlag.
- Thiry, D. (2009). *Eine empirische Analyse der Marktdisziplinierung deutscher Sparkassen* (Auflage 1). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Unkel, K. (2011). *Sozialkompetenz - ein Manager-Märchen? Wahrheiten über wirksames Management und den Umgang mit Menschen in Organisationen* (Auflage 1). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Utsch, J. (2007). *Entscheidungskomplexorientiertes Controlling – ein Beitrag zur Unterstützung der Planung und Entscheidungsfindung im Baubetrieb* (Auflage 1). Kassel: kassel university press.
- Voigt, K.-I. (2008). *Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht* (Auflage 1). Berlin: Springer Verlag.
- Von Freyberg, B. (2009). *Hospitality Controlling: Erfolgreiche Konzepte für die Hotellerie* (Auflage 1). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- Wall, F., & Schröder, R. (2009). *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente* (Auflage 1). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Weihls, S. (2007). *Die Relevanz und Akzeptanz der Intuition in Theorie und Praxis professioneller sozialer Arbeit* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Welge, M., & Al-Laham, A. (2008). *Strategisches Management* (Auflage 5). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Wiegmann, K. (2010). *Von der Vision zur Neupositionierung – Analyse zur Positionierung einer Multimedia-Agentur am Beispiel der spot-media AG* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Wildmann, L. (2012). *Wirtschaftspolitik: Module der Volkswirtschaftslehre* (Auflage 2). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Willnauer, I. (2012). *Faktoren der Unternehmenskultur und deren Wirkung auf die Strategieimplementierung* (Auflage 1). München: GRIN Verlag.
- Wöhe, G., & Döring, U. (2008). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (Auflage 23). München: Franz Vahlen Verlag.
- Wolke, T. (2008). *Risikomanagement* (Auflage 2). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Internet Quellen

- smartphone-top5* (2013): Smartphone OS – Android legt weiter deutlich zu. URL: <http://www.smartphone-top5.de/blog/2012/08/27/smartphone-os-android-legt-weiter-deutlich-zu/> (Abgerufen am 07. 02 2013)
- Bankenverband* (2013): Finanzmarktstabilisierung und Exit-Lösungen. URL: <http://bankenverband.de/themen/politik-gesellschaft/defacto/defacto-nr.-5/finanzmarktstabilisierung-und-exit-loesungen> (Abgerufen am 18. 02 2013)
- Businessfied* (2013): Top Business Analysis Models an Entrepreneur must learn. URL: <http://www.businessfied.com/top-business-analysis-models/> (Abgerufen am 16. 02 2013)
- Compliance-net* (2013): Risikomanagement „leicht gemacht“?. URL: <http://www.compliance-net.de/node/83> (Abgerufen am 04. 03 2013)
- Controlling-wiki* (2013): Strategieimplementierung. URL: <http://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategieimplementierung> (Abgerufen am 28. 02 2013)
- Coso* (2013): Unternehmensweites Risikomanagement – Übergreifendes Rahmenwerk. URL: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_German.pdf (Abgerufen am 03. 03 2013)

Der Standard (2013): Bankenhilfe kommt 2,36 Milliarden Euro teuer. URL: <http://derstandard.at/1347492978084/Bankenhilfe-macht-Staat-um-236-Milliarden-Euro-leichter> (Abgerufen am 20. 02 2013)

Der-Wirtschaftsingenieur (2013): Szenario-Technik und –Analyse. URL: von <http://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/szenario-technik-und-analyse/> (Abgerufen am 10. 02 2013)

Finanz-Lexikon (2013): Finanzanalyse. URL: http://www.finanz-lexikon.de/finanzanalyse_2603.html (Abgerufen am 26. 02 2013)

Focus Online (2013): Zehn Gründe für den Niedergang Spaniens. URL: http://www.focus.de/finanzen/news/staatsverschuldung/tid-26641/das-naechste-opfer-der-euro-krise-zehn-gruende-fuer-den-niedergang-spaniens_aid_786172.html (Abgerufen am 19. 02 2013)

Financial Times Deutschland (2013): Die Gründe für Italiens Misere. URL: <http://www.ftd.de/politik/europa/:schuldenkrise-die-gruende-fuer-italiens-misere/60106389.html> (Abgerufen am 19. 02 2013)

Storyal (2013): Die Finanzkrise ist eine Systemkrise des Geldes. URL: <http://www.storyal.de/story2010/finanzkrise.html> (Abgerufen am 18. 02 2013)

Wikipedia (2013): Veränderungsmanagement. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ver%C3%A4nderungsmanagement> (Abgerufen am 28. 02 2013)

Gesetzesquellen

BWG (idF v. 01.03.2013) § 25 Abs. I

Selbstständigkeitserklärung

VI

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

Graz, 01.04.2013

Unterschrift, Christopher Glatz, B.A.